بسم الله الرحمن الرحيم



كلية الهندسة
ماجستير هندسة التخطيط والتصميم العمراني

رسالة ماجستير بعنوان

إدارة البلديات
و أثرها على تخطيط المدن في فلسطين

المشرف

د. جمال عمرو

مقدم من:

م. شيرين أبو وعر

2008

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة بيرزيت
BIRZEIT UNIVERSITY

ماجستير هندسة التخطيط والتصميم العمراني

رسالة ماجستير بعنوان

إدارة البلديات
و أثرها على تخطيط المدن في فلسطين

تاريخ المناقشة:

14/04/2008

إعداد:

م. شيرين أبو وعر

إشراف :

د. جمال عمرو

أعضاء لجنة النقاش :

1. د. جمال عمرو –رئيس اللجنة.
2. د. فيصل عوض الله – عضو.
3. د. خالد القواسمي – عضو.

" قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات درجة الماجستير في هندسة التخطيط والتصميم العمراني من كلية الهندسة في جامعة بيرزيت –فلسطين "

2008

بسم الله الرحمن الرحيم



رسالة ماجستير بعنوان

إدارة البلديات

و أثرها على تخطيط المدن في فلسطين

مقدمة من:

شيرين احمد أبو وعر (1055012).

تاريخ المناقشة: 14/04/2008

توافيع أعضاء لجنة النقاش:

1. د. جمال عمرو –رئيس اللجنة،________________________.

2. د. فيصل عوض الله – عضو،_________________________.

3. د. خالد القواسمي – عضو،____________________________.

الإهداء

إلى نبع حنان لا يجف......... منها العطاء والمحبة

والدتي الحبيبة..............

إلى من فجر بالأمس باطن الأرض ليغرس شتلات الغد .....

والدي العزيز.................

إلى من يحملون في عيونهم ذكريات طفولتي وشبابي ....

إخوتي وأخواتي................

إلى زهرة تتفتح ارويها بحبي................ صغيري عمر

إلى كل من علمني بصدق وصبر ودأب وثقة في الله...........

أساتذتي ومعلماتي...............

اهدي ما وفقني إليه الله

الباحثة

م . شيرين أبو وعر

شكر وعرفان

تعجز الكلمات عن التعبير عن جزيل شكري لجميع من ساعدني على إجراء هذا البحث وإعداده، أتقدم بشكري لأستاذي الفاضل الدكتور جمال عمرو على تشجيعه، وتزويده لي بالكثير من المراجع التي كنت افتقدها.

وأتقدم بالشكر أيضاً للأساتذة الأفاضل الذين ساعدوني في تحليل الاستمارات، و اخص بالذكر الأستاذ مراد أبو الهيجا، م. بسام حرز الله، و الأخ نايف عابد من الإحصاء الفلسطيني لمساعدته لي في اختيار العينة، ولا يفوتني هنا شكر رؤساء و موظفي البلديات و المواطنين لتعاونهم معي أثناء توزيع الاستمارات، كما واخص باشكر كل من تعاون معي في بلدية جنين، وزودوني بالخرائط والمعلومات اللازمة.

وأخيراً أتوجه بشكري الجزيل لكل من ساهم في إنجاح هذه الرسالة.

قائمة المحتويات

قائمة الخرائط

قائمة الصور

قائمة الأشكال

ملخص البحث

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دقيق للمشاكل التخطيطية القائمة التي تعاني منها البلديات وتقديم الحلول المناسبة لها وفق المعايير العلمية، لتحقيق الأهداف العامة. وذلك من خلال معرفة آراء الناس، حيث تم اعتماد المنهج المسحي في هذه الدراسة. حيث تتكون عينة الدراسة من 732 استمارة تم توزيعها على ثلاث فئات هم رؤساء البلديات، موظفي البلديات والمواطنين.

وتحتوي هذه الدراسة على نبذة تاريخية عن المجالس البلدية والقروية الفلسطينية، واستعراض سريع لقانون انتخاب مجالس الهيئات المحلية الفلسطينية وقانون الهيئات المحلية الفلسطينية، بالإضافة إلى بعض المصطلحات التي تحتاجها من تعريف للإدارة، التخطيط، تخطيط المدن، وقانون التخطيط وغيرها من المصطلحات ذات العلاقة، بالإضافة للتعرف على العديد من التجارب لعدة مدن عربية وأجنبية للاستفادة من تجاربهم.

وقد تم تحليل البيانات بواسطة برنامج (SPSS). ومن ثم استخلاص النتائج التي تبين الوضع القائم، من عدة نواحي. أهمها المشاكل الإدارية واثر هذه المشاكل على عملية التخطيط، وقد تم استعراض المشاكل الإدارية في كل مرحلة من المراحل التي تعاقبت على فلسطين، مع ضرب أمثلة من خلال تحليل المخططات الهيكلية المتعاقبة التي تم مصادقتها لمدينة جنين كحالة دراسية، وتحليل أهداف البلديات وانحسار الأداء العام في مجال الخدمات دون أن يشمل الناحيتين الاقتصادية و الاجتماعية للمدينة. كما تم مناقشة مشاكل القانون وغيابه، واثر هذه المشكلة على عملية التخطيط وما نتج عنها من تجاوزات ومخالفات، مما أدى إلى أزمة واضحة في تخطيط مدننا.

والخروج بالتوصيات التي تحاول إعطاء الحلول للمشاكل القائمة، من خلال تطوير الوضع الإداري داخل البلديات، التأكيد على الاستقلالية المالية للهيئات المحلية، قيام البلدية بدور فعال في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمدينة والسكان من اجل القيام بالتخطيط بشكل سليم، والقدرة على تنفيذ هذه المخططات وتطوير القوانين التخطيطية والعمرانية وتوفير السلطة اللازمة لتطبيق القانون، والعمل على الانتقال من اللاتخطيط إلى التخطيط. وكل ذلك في سبيل النهوض بمدننا، وعلاج مشاكلها، وتوفير احتياجاتها، وتوجيه تطورها وجهة سليمة.

Abstract:

This study's objective is to analyze the current planning problems that the municipalities suffer from and to present appropriate solutions based on scientific standards. The research was conducted using the survey method; the sample contains 732 questionnaires that were distributed to three categories: mayors, municipality employees, and citizens.

This study includes a historical background of the Palestinian municipality and village councils, and a quick presentation of the election law in the Palestinian Local Authorities and the Palestinian Local Committees law. In addition to that, the study will define some administration, planning, urban planning, planning law and other related terms. The study will also identify some of the experiences of Arabian and foreign cities.

The data were analyzed using the SPSS program, and the results that show the current situation were extracted. The most important result was the administration problems and their effect on the planning process. The administration problems were demonstrated in all of the phases that passed

in Palestine. The study also presented examples through analyzing the sequential infrastructure plans that were approved for Jenin city, as a case study. It also analyzed the objectives of the municipality and the retrogression of the general performance in the services sector without including the economic and social aspects of the city. The study also discussed the law problems and its absence, and the effect of this problem on the planning process and the resulting surpasses that led to the current crisis in the planning of our cities.

The study has also presented recommendations that try to give solutions to the current problems, like developing the administration condition inside the municipalities, ensuring the financial independence of the local committees, the municipality playing an effective role in the economic and social development of the city and population in order for it to be able to plan in the right way, improving the ability to execute these plans, developing planning and building laws, providing the needed authority to implement these laws, and planning on the transition from not planning to planning. All of this is for developing our cities, treating its problems, providing its needs and directing its development to the right direction.

الفصل الأول

1.1 تمهيد:

من المعروف أن الحركة الحضرية تنبع من تفاعل عوامل عدة منها الأساليب السياسية و الإدارية، و التطور التاريخي، و الاستقرار الاجتماعي، و توفير النمو المتناسق للأرض، و تنمية الموارد الاقتصادية و ازدهارها، وتوظيف الأنشطة القائمة على التقدم العلمي و التطور التقني.

يتلخص هذا البحث في دراسة أهمية الإدارة، في كيفية مواجهة أعباء العمل الكثيف و المتنوع و المتزايد و المتطور في المناطق الحضرية، حيث الطبيعة المعقدة لعمل الإدارة وسط التقدم التقني الهائل، والزيادة المطردة في عدد السكان، و مطالب الجماهير الملحة.

وتطور فلسفة إدارة البلديات من أداء الخدمة إلى تنظيم هذا الأداء، وإنماء موارد البلدية، وتطوير أساليب الإدارة و التنظيم، وإعداد البحوث لخدمة المجتمع، والقيام بالتخطيط السليم.

1-2 المقدمة

تواجه بلديات المدن العربية تحديات عصرية متعددة، فهي المدينة التي تريد الحفاظ على تاريخها، وهي المدينة التي يجب أن تقدم خدمات القرن الحادي والعشرين، في ظل زيادة كبيرة في عدد السكان، وتطورا في احتياجات الأفراد.

والإدارة الفعالة هي تلك التي تضع الأهداف والتي تقرن تحقيـــق هـــذه الأهـــداف بالاستخدام الأمثل والخلاق للمواد المتاحة، ومن ثم فان تحقيق الأهداف يأتي بأقل تكلفة.

وحيث أن من أهم أهداف البلديات هو تخطيط المدن، الذي يعتبر الأســـاس لتنظيـــم المدن، وتطوير نموها العمراني. والتخطيط العمراني هو وسيلة لتنظيم العمل للمدينة في كافة نواحيها، وفي علاج مشاكلها، وتوفير احتياجاتها، وتوجيه تطورها و جهة ســـليمة، ورفع مستواها و فتح الطريق إلى استيعاب وتطبيق حصيلة تقـــدم البشـــرية فـــي كافـــة النواحي، دون الإخلال بما لدينا من تراث وقيم، لتصبح المدينة موقعـــا صـــالحا لحيـــاة المجتمع.

1-3 مشكلة الدراسة

تتمحور وتبرز مشكلة الدراسة في دراسة التحديات الـــتي تـــواجه بلـــديات المـــدن الفلسطينية، سواء كانت مشكلة عدم وجود إدارة فعالة في البلديات قادرة علـــى تطـــوير الأجهزة القائمة والتنسيق فيما بينها لتنظيم المدن، وتطوير نموها العمراني، حيث ينعكس اثر الادارة على عملية التخطيط لاحد الاسباب التالية:

- غياب الهدف العام و السياسة الواضحة للبلدية أو تجاهلة بمرور الزمن.
- تغليب الأهداف الفردية على أهداف المؤسسة.
- عدم توفر الكفاءات اللازمة مما يؤثر بشكل كبير على عملية التخطيط.
- غياب الشعور بالانتماء للمؤسسة والمدينة من قبل المواطنين.

- فقدان الإحساس بالمسئولية مما يؤدي إلى قلة الإنجاز لدى الموظفين، وعدم القيام بواجباتهم من اجل تطبيق القانون والحفاظ على تنظيم المدن.
- جمود القوانين والنظم و تضاربها.
- ابتعاد المواطنين عن المشاركة في التنمية المحلية وفي عملية التخطيط.

مما يؤدي إلى غياب أهم دور وهدف للبلديات وهو عملية التخطيط السليم للمدن القائم على البحث العلمي و التحليل للمشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها على الأمد البعيد و ليس القريب فقط وما ترتب عليه من فوضى وعشوائية في مدننا، وعدم القدرة على الاستغلال الأنسب للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف وإيجاد المخطط العام للمدينة.

1-4 أهداف وأهمية الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تشخيص وتحليل دقيق للمشاكل الإدارية والتنظيمية القائمة التي تعاني منها البلديات و تؤثر على عملية التخطيط و محاولة تقديم الحلول المناسبة لها وفق المعايير العلمية، ونذكر من هذه المشاكل التي يمكن ان تؤثر على عملية التخطيط :

المشاكل		الحلول
• غياب الهدف العام	⟸	ضرورة الاتفاق على الأهداف والسياسات العامة للبلديات
• مشكلات تتعلق بالنظم والقوانين القائمة	⟸	دراسة القوانين العالمية وتطويرها ذلك للوصول الى قوانين تخطيطية وعمرانية مناسبة لمدننا.
• مشكلات تتعلق بالهيكل	⟸	ضرورة التركيز على عمل هيكلية واضحة

التنظيمـــــي و الاداري للبلديات		للبلديات، وتحديد دقيق للمهام لكل وظيفة
• مشكلات تتعلق بالقوى البشرية		تأمين مستوى من التنسيق والتدريب وتوجيه نحو الهدف
• مشكلات تتعلق بمشاركة المواطنين		توسع في تطبيق المشاركة الاهلية لكســب ثقــة المواطنين مما يولد شعور بالمسئولية الاجتماعية وينمي انتماء المواطنين لمدنهم و مخططاتها.
• مشكلات تتعلق بنقص الموارد المالية		البحث عن تمويل واســتغلال امثــل للمــوارد و استثمار املاك البلدية بشكل جيد.

1-5 منهج وأدوات الدراسة

سيعتمد هذا البحث على ثلاثة اقسام من أدوات الدراسة.

1-5-1 الجانب النظري: يتمثل في الجانب النظري والذي سيعتمد فيه على الدراســات السابقة للتعرف على المفاهيم الواردة في هذا التقرير لبناء الإطار النظري للبحث والــتي لا يمكن الحصول عليها إلا من خلال تلك الدراسات والأدبيات وتجارب المدن والبلديات العربية والأجنبية.

1-5-2 العمل الميداني : يتمثل العمل الميداني في استطلاع رأي كــل مــن رؤســاء وموظفي البلديات والمواطنين، من خلال توزيع الاســتمارات كإحــدى الطــرق لجمــع المعلومات، وذلك للتعرف على رأي كل من المواطنين ورؤساء وموظفي البلديات باداء

البلدية ومدى قيامها بواجباتها، وذلك من خلال توزيع عدد من الاستمارات التي تحتـوي على عدد من الأسئلة التي لها علاقة بموضوع دراستنا على عدد من رؤسـاء البلـديات والمواطنين والموظفين، ومن خلالها التعرف على أثـر ادارة البلـديات علـى عمليـة التخطيط. وقد تم اختيار العينة بالاستعانة بالإحصاء الفلسطيني حيث سيتم شرح مفصـل لطريقة اختيارها في ملحق رقم(3)، وتحليل لاسئلة الاستمارات في ملحق رقم(4).

1-5-3 المنهج التحليلي: ويتم ذلك من خلال وصف وتحليـل الظـاهرة المدروسـة (إدارة البلديات و أثرها على تخطيط المدن) بناء على العمل الميداني وتطبيقها على حالـة دراسية لاظهار أثر الادارة على عملية التخطيط في المدن الفلسطينية.

1-6 فرضيات الدراسة:

1- لا يوجد هدف عام للبلدية بشكل يؤدي إلى تخطيط حضري صحيح ووضـع استراتيجية للمدينة مع تخطيط زمني لتنفيذ هذا المخطط.

2- تؤثر العناصر الإدارية في البلديات بشكل كبير على عملية تخطيط المدن.

3- تؤثر القوانين الحالية على عملية التخطيط الحضري، فهي لـم تكـن يومـا انعكاسا لواقع المجتمع وأداة لتنظيمه وتطويره ولم تعبر عن سياسات البلدية، ولم تتصف بالمرونة والقدرة على مجارات الأوضاع المستجدة.

1-7 أسئلة البحث:

- ما هي المشاكل الادارية التي تعاني منها البلديات وتمنـــع تحقيـــق التنميـــة والتطور العمراني، و ما هي الحلول المتوفرة؟
- هل يوجد هدف عام للبلدية بشكل يؤدي إلى تخطيط حضري صحيح ووضع استراتيجية للمدينة ؟
- ما هي العناصر الإدارية التي تمكننا من الوصول إلى التخطيط السليم؟
- كيف يمكن ان نطور القوانين، بحيث تقدر على مجارات الاوضاع المستجدة في عملية التخطيط الحضري؟

1-8 صعوبات الدراسة

من المتوقع أثناء القيام بهذه الدراسة التعرض إلى صعوبات منها:

1- رفض بعض الناس والموظفين الإدلاء برأيهم بصراحة.

2- نقص المعلومات المتوفرة و الارشفة بشكل غير مهني في البلديات.

1-9 الدراسات السابقة:

1-9-1 تجربة مدينة الأقصر في مصر: حيث تم إعطاء هذه المدينة استقلالا ماليا وإداريا وحدها على مستوى الجمهورية حيث صدر قرار أصبحت مدينة الأقصر بموجبه مستقلة بهدف إعطاء المدينة دفعة كبيرة من اجل التنمية السياحية والثقافية والاجتماعيـــة وسرعة تطوير الخدمات بها وتم فصل موازنة المدينة وزيادتها زيادة تتناسب مع الهدف

من تطويرها، وقد أعطى القرار لرئيس المدينة كافة الاختصاصات والصلاحيات المقررة للوزراء.

وبعد صدور القرار تم العمل على الهيكل التنظيمي للمدينة وتم عقد مؤتمر لشرح الهدف المقصود من التخطيط الجديد للإدارات والقوى الوظيفية بالمدينة، وقد تم وضع:

- **خطة عاجلة:** تركز على نظافة المدينة والأماكن السياحية وتجديد محطة سكة الحديد وعمل برنامج سياحي وتحديد أسعار وسائل النقل.... الخ.
- **خطة متوسطة المدى:** وتشمل إنشاء كوبري الأقصر وتطوير المرافق الصحية والتعليمية بالمدينة وتجديد البنية الأساسية للمدينة.
- **خطة بعيدة المدى:** وتشمل التنمية العمرانية للمدينة مع المحافظة على المناطق الأثرية والتراث الحضاري، ومن خلاله تم إقامة العديد من الملاعب الدولية والمرافق السياحية والنوادي وقد تم تطوير كل من قطاع التعليم وقطاع الصحة وقطاع الشباب من خلال إنشاء أندية للشباب وقطاع التموين وقطاع الطرق حيث تم توسعة شبكة الطرق وتطوير قطاع الكهرباء وقطاع المياه والصرف الصحي والكهرباء وقطاع الثقافة والسياحة التي تم التركيز عليها.[1]

---

[1] البهنساوي، يحيى محمد. (بحث نظم الإدارة المحلية و الأنظمة الحالية لمدينة الأقصر) ندوة نظم الإدارة المحلية و البلديات. القاهرة، فبراير 1992. ص 20-25

1-9-2 تجربة مدينة الرياض: لقد تسلقت مدينة الرياض في ثبات سلم التحضر والتخطيط العمراني وتقدمت بسرعة فائقة في مختلف الميادين الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعمرانية، وحرصت على استمرار تفاعل مختلف عناصر النشاط معا في بوتقة العقيدة الإسلامية، والقيم والعادات والتقاليد. ولعل من الأسباب الرئيسية التي ساعدت على تحقيق أهداف التطوير والتنمية في الرياض:

- توفر التمويل و الموازنات.
- القروض الميسرة التي قدمتها وتقدمها صناديق التنمية.
- شق الطرق والشوارع.
- توصيل المرافق الأساسية والخدمات العامة.
- تنفيذ البرامج الضخمة للمشاريع الحكومية في المدينة.
- زيادة فرص الاستثمار للقطاع الخاص في مختلف المجالات.
- عدم وجود قيود طبيعية تحد من التوسع الأفقي.

وقد حاولت مدينة الرياض خلال عملية التنمية:

- التغلب على العوامل الطبيعية المضادة في البيئة الصحراوية ومشاكل المياه.
- السيطرة على التقنيات الحديثة وتطبيقها في مجالات التخطيط الحضري.
- التوفيق بين الحداثة والتراث.

وقد تم إنشاء الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض لتكون العقل المفكر لتنمية المدينة وتطويرها ورسم سياساتها العامة، وإعداد مخططها، ومن أمثلة أساليب التنمية الإدارية:

1. القوانين والأنظمة واللوائح: تمثل الأنظمة والقوانين المرتكزات الرسمية للإدارة العامة. وقد أصبح التصور أن تتفرغ الوزارة المركزية لمهام الاستراتيجيات والخطط وترك المهام الأخرى للبلديات والفروع لعلاجها. كما أسندت إليها المهام الفنية والتخطيط العمراني.

2. السياسة والخطط: تؤديها الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض مهام الإشراف على رسم السياسة العليا لتطوير المدينة وتنفيذ مخططها، وقد تم إنشاء "مركز للمشاريع والتخطيط" يرتبط بالهيئة، ويكلف بعملية التخطيط بمفهومها الواسع في رسم وتوجيه الصورة المستقبلية للمدينة وتطويرها.

3. التنسيق: ربط الوحدات الإدارية التي تعمل لهدف واحد برباط التعاون لتفادي التضارب والتكرار والازدواجية وضياع الوقت والجهد. وهذا ما افتقده نطاق العمل في نطاق مدينة الرياض. وفي سبيل تنسيق العمل بين مختلف الجهات، حرصت الأمانة على عقد اجتماعات دورية.

4. العنصر البشري: أولوية تنمية القوى البشرية على المستوى الوطني باعتبارها العنصر الأساسي في الاستراتيجية الشاملة للخطة.

5.التنظيم الإداري: تم وضع تنظيم اداري يتم من خلاله إيجاد أفضل الوسائل لتنسيق الجهود وتفاعل مختلف عناصر الإدارة والاتجاه بها نحو الهدف المحدد ومن مميزات الهيكل التنظيمي الحالي:

- النظرة الشمولية للأمانة حاضرا ومستقبلا.
- الاهتمام ببناء جهاز حديث قادر ومدرب للقيام بالخدمات التي يتطلبها تطور المدينة.
- المرونة من الناحيتين التنظيمية والإدارية، وإتاحة استخدام تطبيقات اللامركزية.
- دعم الجهاز الإداري للأمانة بوحدات إدارية متطورة، كمركز المعلومات.
- وضوح الأهداف والمهام للوحدات الإدارية بمختلف مستوياتها.

6.البيئة الإدارية: وهي النطاق المكاني لنشاط الوحدة الإدارية، وفي أمانة الرياض تم تهيئة بيئة الإدارة لانطلاق العمل وتوفير الظروف الملائمة لحركة التنمية الإدارية داخل أجهزة الأمانة وخارجها.

7.تنمية الوعي العام لدى أفراد المجتمع بأهداف التنمية الإدارية ومهام البلديات ودورها في خدمتهم وواجبهم نحوها.[1]

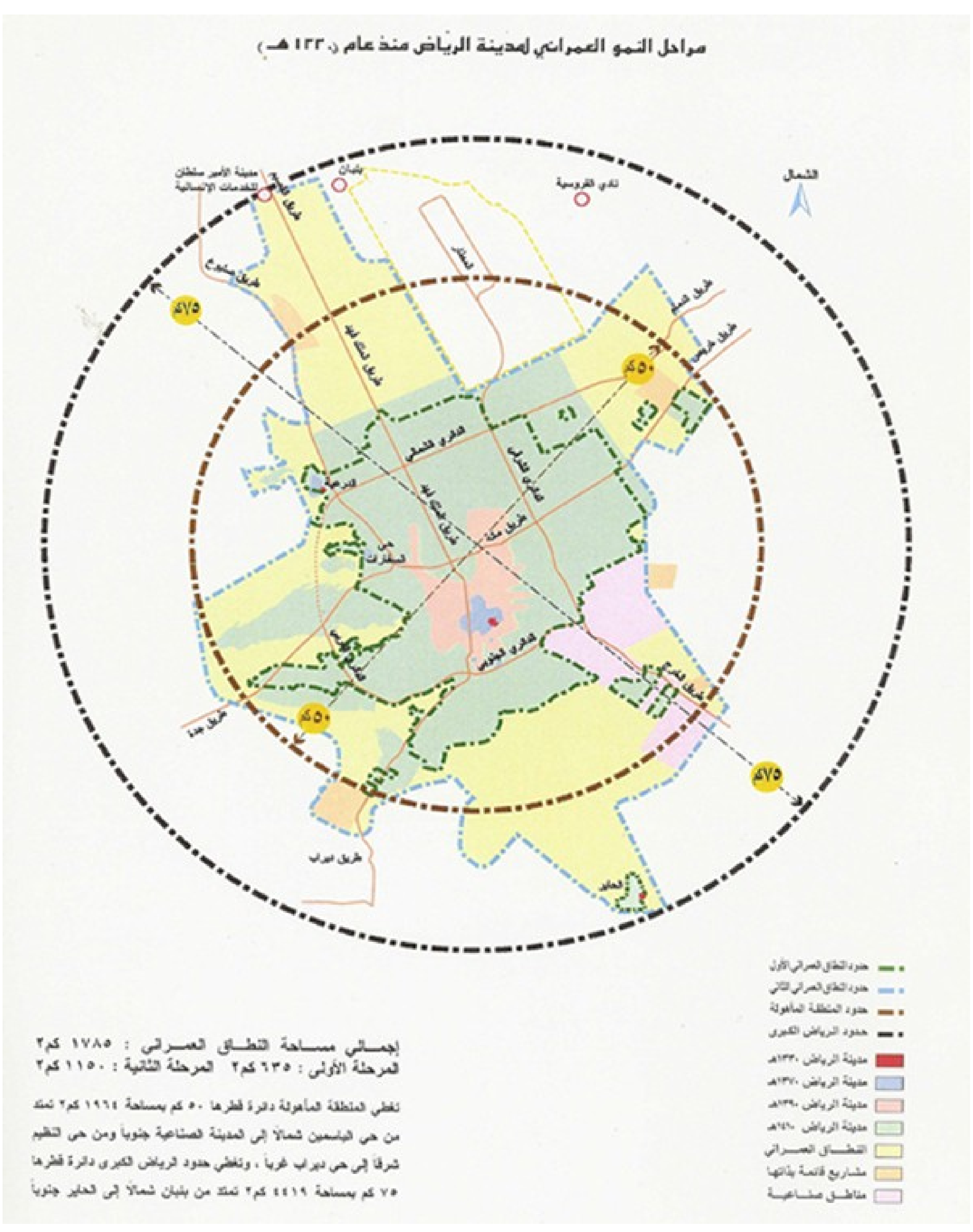
---

[1] العنقري، م. مساعد بن عبد الرحمن. (بحث تنظيم و إدارة المدن الكبرى " تجربة مدينة الرياض"). ندوة نظم الإدارة المحلية و البلديات . القاهرة، فبراير 1992.ص 27-37

3-9-1 تجربة اسكتلندا (Scotland): يبلغ تعداد منطقة ستراتكلايد (Strathclyde Region) 2.5 مليون نسمة، ويعتبر مجلس المدينة من اكبر مجالس اسكتلندا المسئولة عن تقديم الخدمات الرئيسية والتي تشمل إنشاء وتعبيد الطرق والقيام بمهام الشـــرطة، والنقـــل العام، والتربية و التخطيط الاستراتيجي. ويحصل مجلس إقليم استراتكلايد على 40% مـــن ميزانيته من الضرائب العقارية المحلية والخدمات، و 60% تغطيها الحكومة المركزية.

بعد عام 1975 تخلت الحكومة المركزية عن مسئولياتها اليومية في شـــئون الســـلطات المحلية إلا أنها احتفظت بدورها المهيمن في مجال التنمية الاقتصادية. في تلك الفترة لم تكن هناك خبرات كافية في مجالي التخطيط والإدارة، لذلك قام المجلس بإنشاء مركـــز تخطيـــط يقوم بالمهام التالية:

1. رسم برنامج للتنمية الاقتصادية وذلك من خلال وضع دليل خدمات (للمـــوارد المالية والتنمية الاقتصادية)، وكذلك من خلال عمل الندوات لمناقشـــة مواضـــيع مختلفة مثل اختيار مواقع الصناعات الكبيرة، ومشاريع التنمية الاقتصادية.



خريطة رقم (1-1): خريطة تبين مراحل النمو العمراني لمدينة الرياض.

المصدر: موقع أمانة الرياض على www.alriyadh.gov.sa/amanat

2.اعتنى مركز التخطيط عناية خاصة بالإسكان من خلال إعداد خطط وسياسات إسكانية ودراسة قانون الإسكان وتنمية تعاونيات الإسكان، ومواقع الإسكان والمحافظة على الطاقة....الخ.

3.التخطيط: ومن خلاله تم:

- عقد العديد من الندوات في الرقابة على التخطيط، الخطط المحلية، الطاقة، التصميم، المالية، الإدارة، التشريعات الجديدة، والسياحة.
- إدخال برنامج تدريب مستمر للمخططين.
- عمل الأبحاث المستمرة لأغراض التخطيط.

4.تطوير نظم المعلومات الإدارية: تطوير وإدارة نظم معلومات للمنظمة ورسم سياستها من خلال:

- الحصول على البيانات الأساسية.
- إعداد البيانات الضرورية للتخطيط.
- برمجة بيانات متخصصة.

وقد تم التركيز على توفير المعلومات المطلوبة لان:

- اتخاذ القرارات بحاجة إلى معلومات متكاملة عن من ستؤدى إليهم الخدمة وفعالية تلك الخدمة.
- كما أن التقييم السنوي للأداء يحتاج إلى توفر المعلومات.

لذلك كان لا بد من وجود استراتيجية للمعلومات وجهاز فعال لإدارتها. وهذا ما تحقق في ستراتكلايد بعد إحداث مكتب تنفيذي قوي تحوطه وتدعمه أجهزة معلومات.[1]

4-9-1 دراسة ميدانية لتقييم أداء المجلس البلدي لبلدية المنامة / للدور الانتخابية 2002 – 2006م: تشمل دراسة "تقييم أداء المجلس البلدي لبلدية المنامة للدورة الانتخابية 2002–2006م" استعراضا لدراسة أجراها مركز الرأي العام للمشاريع الإعلامية لمحافظات البحرين. وكان الهدف من هذه الدراسة معرفة آراء الناس عن أداء ممثليهم البلديين ومدى إلمامهم بالعمل البلدي. وتم اعتماد المنهج المسحي في الدراسة. وتتكون عينة الدراسة من 905 فرد من مختلف مناطق محافظة العاصمة، وتم تحليل بياناتها بواسطة برنامج (SPSS)، من خلال سرد محتويات الدراسة، واستخلاص النتائج والتوصيات. وكشفت الدراسة بان غالبية المبحوثين يتفقون على ضعف أداء المجلس البلدي. في الوقت نفسه، فإنهم يجهلون مهام ووظائف المجلس. وتوجه الدراسة بضرورة تكثيف الوعي البلدي لدى الناخبين من خلال تسليط الأضواء على إقامة الندوات والمحاضرات واللقاءات المباشرة، إلى جانب طباعة النشرات وغيرها من الوسائل. وبعد تحليل الأسئلة الواردة في الاستمارة فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. أكثر من ثلث المبحوثين مقتنعون بالمشاركة في الانتخابات البلدية المقبلة.

---

[1] Wannop ، U.A. (بحث تجربة اسكتلندية في تنمية و إدارة البلديات) أساليب الإدارة و التنظيم في خدمة المدن العربية المعاصرة. الجزائر، المعهد العربي لإنماء المدن، 1983. ص 243–247

2. نصف المبحوثين غير راضين عن أداء المجلس البلدي.

3. أكثر من 40% من المبحوثين غير راضين عن أداء ممثلهم البلدي.

4. نصف المبحوثين يؤكدون على أن أداء المجلس البلدي يشوبه الضعف.

5. أكثر من نصف المبحوثين لا يلتقون أبدا بممثلهم البلدي.

6. نصف المبحوثين يتابعون أخبار المجلس البلدي أحيانا.

7. رتب المبحوثون وظائف المجلس البلدي كالتالي:

- تطوير الشوارع والطرق وإدارتها.
- توفير الوحدات السكنية.[1]

5-9-1 تجربة العمل البلدي في لبنان، الإنجازات والعوائق والتحديات: يعتمد هذا البحث على مسح بالعينة، قام به المركز اللبناني للدراسات، شمل 350 بلدية روعي في اختيارها عامل التوزيع الجغرافي وعامل اختلاف الحجم. وقد اعتمد في إجراء هذا المسح تقنية

---

[1] رحمة، أحمد رحمة، عبدالله أحمد إبراهيم ، رضا عباس رضي و حسين عبدعلي حسن سبت: دراسة ميدانية لتقييم أداء المجلس البلدي لبلدية المنامة:للدور الانتخابية 2002 – 2006م، مؤتمر العمل البلدي الأول، مركز البحرين للمؤتمرات – فندق كراون بلازا، 26 – 27 مارس 2006، ص 1-14.

الاستبيان، التي تتضمن 31 سؤالاً شملت مختلف جوانب العمل البلـدي ومشـكلاته وآفـاقه ووجهت إلى رؤساء بلديات العينة أو من ينوب عنهم، حيث تم من خلال البحث إلقاء الضوء على واقع العمل البلدي في لبنان بعد انتهاء النصف الأول من ولاية المجالس البلدية وذلـك انطلاقا من رؤية القيمين على العمل البلدي لتجربتهم. حيث تم تسليط الضوء على كل جانب من جوانب العمل البلدي على حدة، محاولين التعـرف علـى أهـم العـوائق والإنجـازات والتحديات التي تواجه البلديات، حيث تم تقيم البحث إلى أربعة أقسام:

- **القسم الأول: الإدارة الداخلية للبلديات** وتضم:

1. **المجلس البلدي:** تتألف القيادة البلدية من الرئيس الذي يمثل السلطة التنفيذية والمجلس البلدي الذي يمثل السلطة التقريرية. إلا أن هذه العلاقة بين السـلطتين تشوبها أحيانا بعض الالتباس.
2. **المؤسسة البلدية:** يواجه اليوم القيّمون على العمل البلدي تحـدي النهـوض بالبلدية إلى مستوى المؤسسة العصرية القادرة على تقديم الخدمات بسرعة وكفاءة والقادرة على التخطيط والاستشراف وتضم **الموظفون:** حيث تختلف البلديات في تقييم واقع جهازها البشري من حيث العدد والكفـاءة والحاجـة إلـى التوظيـف والحاجة إلى تحديث الملاك البلدي، حيث يلاحظ أن البلديات في لبنان بدأت تعي ضرورة تحسين أداء الجهاز البشري وذلك مـن خلال تحـديث الملاك البلـدي وتدريب وتأهيل موظفيها. و**المعلومات:** إن ممارسة المهام البلدية بشقيها الخدماتي

والإنمائي تتطلب معرفة إحصائية لواقع النطاق البلدي الديمغرافي والاجتماعي والاقتصادي. فالمعطيات الإحصائية تساعد المجلس البلدي على اتخاذ قرارات تتناسب مع حاجات المواطنين كما أنها تساعد في عملية التخطيط على المدى البعيد. أما **التخطيط:** يلاحظ أن معظم البلديات ما زالت تعمل وتخطط على المدى القصير وذلك إما للكم الهائل من المهام والمسؤوليات التي كان عليها تنفيذها منذ استلامها المسؤولية، وإما لان المشاريع القصيرة المدى توفر مردوداً انتخابياً اكبر للمسئولين أو لافتقارها القدرة التقنية لصياغة استراتيجيات مستقبلية.

3. **إدارة الموارد البلدية:** وتضم **كفاية الموارد المالية:** تختلف البلديات في تقييم وضعها المالي ومدى كفاية مواردها المالية للقيام بالمهام البلدية، هناك الكثير من البلديات تعتقد أن مواردها المالية كافية بينما توجد بلديات أخرى ترى أن العائق الأساسي أمام عملها هو عائق مالي، حيث أن البلديات الكبيرة قد تعاني أكثر من البلديات الصغيرة بسبب حجم الخدمات والمشاريع التي تنفذها إلى جانب عدد موظفيها. و**مصادر الموارد البلدية:** يتفق معظم رؤساء البلديات على اعتبار حصة الصندوق البلدي المستقل الدخل الأساسي للبلديات. ويظهر الاستبيان أن نحو 86% من البلديات تعتبر أن الرسوم المحولة من الدولة تشكل دخلها الأساسي. أما الرسوم المباشرة التي تجبيها البلدية فهي ما زالت تشكل نسبة ضئيلة من مجموع الموارد البلدية. **أما العوامل المؤثرة في تقليص الرسوم**

المباشرة: تتأثر عملية جباية الرسوم المباشرة بالركود الاقتصادي الذي ينعكس سلباً على قدرة المواطنين على دفع مستحقاتهم

- **القسم الثاني: علاقة البلديات بالمواطنين ويضم:**

1. **المشاركة الأهلية:** حيث أن المواطن هو طرف في آلية العمل البلدي وبالتالي فان تجاوبه ومشاركته وتفاعله مع القرارات والسياسات المحلية هي ضرورية لإنجاح العمل البلدي.
2. **تجاوب المواطنين:** تشكو بعض البلديات غياب الثقة بين المواطنين والبلدية. ويتجلى غياب الثقة وتعوّد الناس على غياب السلطة وعدم اعتيادهم على تطبيق القانون في عدم تجاوب المواطنين مع القرارات البلدية.

- **القسم الثالث: علاقة البلديات بالدولة وتضم:**

1. الروتين الإداري: تعتبر معظم البلديات أن الروتين الإداري هو العائق الرئيسي أمام عملها وانه يدفعها أحيانا للالتفاف حول القانون لتنفيذ أعمالها بسرعة ولتوفير الدورة الطويلة التي تمر بها المعاملات.
2. الرقابة المسبقة: وتعترض الكثير من البلديات على تعددية الرقابات على العمل البلدي وخاصة الرقابة المسبقة. وينبع هذا الاعتراض من كون المجلس البلدي هو هيئة منتخبة. فكيف لهيئة منتخبة أن تخضع لقرار موظف؟

3. غياب التنسيق: وتعاني البلديات من غياب التنسيق بينها وبين المؤسسات الرسمية وخاصة الوزارات فيما يتعلق بالمشاريع المنفذة داخل النطاق البلدي.

4. البلديات والتنظيم المدني: إن البلديات تفتقد إلى القدرة والرؤيا لوضع مخطط هيكلي إذ أن المخطط الهيكلي يجب أن يكون مبنياً على رؤيا للبلدة أو المنطقة وعلى توقعات للمستقبل.

- **القسم الرابع: العلاقة مع البلديات والجمعيات:** ضرورة تجمع وتكتل البلديات بهدف العمل كقوة ضاغطة في سبيل تحقيق مطالب تهم العمل البلدي.[1]

1-9-9 تجربة مدينة مكسيكو: وفي هذه المدينة هناك زيادة كبيرة في عدد السكان، و قد حاولوا خفض الزيادة الطبيعية من 3.2 إلى 1 عام 2000م، حيث تحتوي المدينة على 20% من عدد سكان الدولة، حيث يوجد بها أكثر من 95000 تجمع كل منهم يحتوي على اقل من 2500 نسمة، حيث يبلغ عدد السكان في مدينة مكسيكو 14 مليون نسمة. ولكون المدينة مركزا سياسيا واقتصاديا فقد أصبح هناك هجرة كبيرة لها وتركز للسكان، وأصبح هناك نمو مستمر للمدينة. هذه الزيادة المضطردة في عدد السكان أدت إلى حاجة ملحة للاستثمار لتحسين البنية التحتية، نمو الاقتصاد والنواحي الاجتماعية والثقافية في هذه المدينة. وكل ذلك أدى إلى ظهور العديد من المشكلات منها :

---

[1] صادر، ديمة: تجربة العمل البلدي في لبنان:الإنجازات والعوائق والتحديات، المركز اللبناني للدراسات، ص 1-21

1.مشاكل الإسكان والخدمات.

2.مشاكل في تنظيم الأراضي.

3.نقص في الخدمات الأساسية.

4.التلوث.

5.مشاكل المواصلات وطول الرحلة للوصول للعمل.

كل ذلك أدى إلى ضرورة إيجاد تخطيط وطني يهدف إلى:

1.إعادة توزيع الدخل على المناطق خاصة مناطق الفقراء.

2.لامركزية الصناعة وعمل أقطاب نمو أخرى، من خلال توزيع ماكن المناطق الصناعية.

3.تغيير عدم التوازن الحالي في النمو الحضري.

ويتم التخطيط من قبل لجنة مسئولة عن التخطيط، كما هناك تداخلات من قبل رئيس البلدية، وقد زاد الاهتمام بالمخطط الهيكلي بعد عام 1980، بحيث أصبح التخطيط يهدف إلى تحسين التوازن في توزيع الفرص بين المراكز الاقتصادية، وحماية البيئة.

الاستراتيجية المتبعة تهدف إلى:

1.تقسيم المدينة إلى 9 مراكز حضرية.

2.اختيار نظام مواصلات.

3.تطوير استعمالات الأراضي.

ونلاحظ أن المخطط لم يتطرق لقضايا التنمية الاقتصادية والاجتماعيـــة، وإنمـــا اهتـــم بالتخطيط الفيزيائي فقط.[1]

1-10 الملخص:

من الدراسات السابقة نلاحظ ضرورة التركيز على النقاط التالية:

1. اهمية توفر الموارد المالية للقيام بعملية التخطيط وتطبيقها في المدة الزمنيـــة المناسبة.
2. اهمية توفر الصلاحيات للقيام بالتخطيط بناءا على الاحتياجات الحقيقية للمدن.
3. توفر الاقسام الخاصة للقيام بالتخطيط ، و عمل الابحاث و الدراسات اللازمة لعملية تخطيط سليمة.
4. توفير التدريب الدائم للعاملين بالتخطيط.
5. الرقابة الدائمة على التخطيط ليكون قائما على اســس علميــة وبعيــدا عــن المصالح الخاصة.

---

[1] Parcione. Micael: Problems and Planning in Third World Cities, Croom helm, London, 1981, p24-60.

الفصل الثاني

نُبذة تاريخية عن المجالس البلدية والقروية الفلسطينية

2-1 تمهيد:

إن الهيئات المحلية أنشئت في عهد عدة احتلالات تعاقبت على حكم فلسطين، وقد حاول الاحتلال من خلالها تطويع المجتمع الفلسطيني والسيطرة عليه. وقد بقيت هذه الهيئات تعاني من قصور جوهري في هيكلتها القانونية، وكذلك في قدرتها على الأداء. وقد جاءت هذه الهيئة مفروضة من الأعلى، وليس بناءا على مشاركة سياسية للمواطنين، مما أدى إلى ضعف في مفهوم المواطنة.

ومن هنا كان الإرث السياسي القانوني الذي أدى إلى تراكم تسلط سلطات الحكم المركزية المتعاقبة في حكم فلسطين على أجهزة ومؤسسات السلطة المحلية، وفيما يلي نبذة عن هذه الفترات المتعاقبة.

2-2 الفترة العثمانية:

يرجع نظام المجالس البلدية والقروية الفلسطينية إلى أواخر العهد العثماني، خلال النصف الثاني من القرن التاسع عشر، حين أصدرت الحكومة العثمانية قانون البلديات عام 1877، بهدف إيجاد هرم إداري تنظيمي جديد، حيث يعتبر ذلك القانون الأساس التنظيمي للمجالس البلدية والقروية في العهد العثماني، إذ نص على كيفية اختيار المجلس البلدي،

وأحكام العملية الانتخابية، وحدد الصلاحيات الموكلة للمجلس البلدي، وحدد بموجبه عدد أعضاء المجالس البلدية، ليكون بين ستة إلى اثني عشر عضواً تبعاً لحجم المدينة وعدد سكانها، وكذلك فقد حدد القانون صلاحيات البلديات طوال الوقت، حيث انحصر دور هذه الهيئات في مجال تنفيذ مجموعة محددة من الخدمات الأساسية والمحدودة داخل المدن والبلدات، كمراقبة الأملاك العامة، والمحافظة على النظافة والصحة العامة، واستيفاء الرسوم البلدية من السكان. وفي المقابل فقد أحكم هذا القانون هيمنة السلطة المركزية على البلديات، ووظفها لبسط السيطرة على السكان، والقيام بمهمة تزويد خزينة الدولة بالعائدات الضريبية. وفي عام 1886 جرت بعض التعديلات على القانون المذكور، أُعطيت بموجبه المجالس البلدية المنتخبة بعض الصلاحيات الإضافية، مثل الإشراف على الأبنية، والشوارع، والإضاءة، ومراقبة الأسواق التجارية في مناطقها.[1] و بذلك يتضح أن قانون البلديات ومهام البلديات في الفترة العثمانية كانت منحصرة في أداء بعض الخدمات، وتنظيم بسيط للمدن والقرى، رغم انه لم يكن هناك تجاوزات ومخالفات بالرغم من عدم وجود قوانين تنظم وتخطط المدن، بسبب عدد السكان المحدود نسبة الى مساحة الارض التي تزيد عن الحاجة، أي أن ادارة البلديات في تلك الفترة لم تؤثر بعملية التخطيط بشكل واضح.

2-3 فترة الانتداب البريطاني:

---

[1] شهوان، أسامة: **مبادئ الإدارة العامة**، نابلس- فلسطين: المكتبة الجامعية، ص 106.

بعد الحقبة العثمانية، جاء الانتداب البريطاني على فلسطين عام 1920، الــذي أعقــب الاحتلال العسكري البريطاني منذ عام 1917، الذي أدى إلى تدهور وتراجع اكــبر بســبب زيادة هيمنة وتحكم السلطة المركزية بهيئات السلطة المحلية، وكانت بداية تــدخل الســلطات البريطانية في المجالس البلدية الفلسطينية، قيام المنــدوب الســامي البريطــاني (هيربــرت صموئيل) بإصدار قانون المجالس المحلية عام 1921، وكان الغــرض مــن ذلــك تمكيــن المستعمرات الصهيونية من تشكيل مجالسها الخاصة بها، إلى جــانب البلــديات الفلســطينية الموجودة، التي بقيت تعمل وفق القانون العثماني. ومن أجل اخــتراق المجتمــع السياســي الفلسطيني، قام (بلومر) المندوب السامي البريطاني الجديد عــام 1926 بإصــدار مرســوم انتخابات بلدية مقدمة لاستبدال قانون البلديات العثماني، بهدف التعاون بين العرب واليهود.

لقد منح المرسوم الجديد المندوب السامي صلاحيات مطلقة، في عملية تنظيم الانتخابات، وتحديد صلاحيات المجالس البلدية، وتغيير الأنظمة المتعلقة بتحديد إعداد سجل النــاخبين أو إبطالها، وطريقة إجراء الانتخابات. يعتبر قانون البلديات الانتدابي الصــادر عــام 1934، الركيزة الأساسية لتنظيم عمل البلديات الفلسطينية، "ويتضح من القانون بجلاء أن هدف إلحاق البلديات وإتباعها بالسلطة المركزية هو تقييد الصلاحيات البلدية بالمهام الخدمية، ومنعها من القيام بأعمال تطويرية هامة، حتى داخل حدود صلاحياتها، فالبلديات وفقاً لهذا القانون ليست هيئات حكم محلي تتمتع باستقلالية ذاتية، تنبع منها سلطات وصــلاحيات محــددة ومكفولــة قانونياً، بل هي مؤسسات سلطة محلية ملحقة بجهاز الحكم المركزي، الذي يشــرف عليهــا

إشرافاً تاماً ومحكماً، مما أدى إلى الحد من مجالها الوظيفي وتهميش دورها السياسي". حصر قانون البلديات الانتدابي وظائف وسلطات المجالس البلدية بأعمال صيانة و تنظيم الشوارع والمباني و المجاري العمومية والأسواق وذبح المواشي ومناحي الصحة العامة وتنظيم تربية الحيوانات وتوفير وسائل إطفاء الحرائق داخل مناطق الحدود البلدية [1].

وبذلك كانت البلديات زمن الانتداب البريطاني تقوم فقط بتقديم الخدمات البسيطة للمواطنين، و بتنظيم بسيط للمدن، وبذلك لم تؤثر في تخطيط المدن بشكل كبير.

2-4 فترة الحكم الأردني في الضفة الغربية

كان من نتائج حرب عام 1948 وقوع الضفة الغربية تحت السيطرة الأردنية، ومنذ البداية، دأبت القيادة الأردنية على اتخاذ جميع الإجراءات القانونية والإدارية الضرورية لإحكام استمرار ضم الضفة الغربية، واستهدفت السياسة الأردنية جعل عمان عصب المملكة الأساس والمركز الرئيس والوحيد للدولة ونظام الحكم، ومنع تبلور قيادة فلسطينية مركزية فيها، قد تكون ذات طموحات سياسية ذاتية ومناوئة لاستمرارية الحكم الأردني في الضفة الغربية. ركزت السياسة الأردنية على استخدام هيئات السلطة المحلية، من بلديات ومجالس قروية، كامتداد عضوي لبسط تغلغل السيطرة المركزية في الأقاليم المختلفة، وبقي أساس القانون الأردني مماثلا للقانون الانتدابي المنسوخ، يستهدف تمكين السلطة المركزية من إحكام سيطرتها وبسط هيمنتها على السلطة المحلية.

---

[1] الجرباوي، د.علي: أي نوع من السلطة المحلية نريد؟،الطبعة الأولى، نابلس، فلسطين، ، ص 32-36.

في عام 1954 صدر قانون البلديات الأردني، إضافة إلى قانون آخر في العـــام نفســه أناط بوزير الداخلية صلاحية إنشاء مجالس قروية. وفي عام 1955 وعلى إثر تغيير حكومي أردني صدر قانون بلديات جديد أكثر تشدداً من الذي سبقه، وهو القانون الذي ظـــل ســـارياً طيلة فترة الاحتلال الإسرائيلي للضفة الغربية منذ عام 1967. كان القانون الجديد واضــــحاً في هدفه وهو منع مؤسسات الحكم المحلي البلدي من تطوير قيادات محلية تنافس أو تقاســـم الحكومة على السلطة، وقد اكتملت الحلقة بصدور نظام التشكيلات الإداريـــة عـــام 1962، حيث يمنح هذا النظام المحافظ أو من يقوم مقامه سلطات كثيرة وصلاحيات واسعة، داخـــل حدود المحافظة، على حساب صلاحيات المجالس البلدية، حيث له حق الرقابة على الإدارات الحكومية والمحلية في المحافظة كافة، إضافة إلى تفويض المحافظ بمهمـــة قيـــادة البلـــديات والمجالس القروية، وإدارتها إدارة حسنة، والإشراف على أعمالها ومختلف شؤونها، نتيجـــة للقوانين والأنظمة السالفة الذكر لم تتمكن هيئات السلطة المحلية الفلسطينية، وتحديداً المجالس البلدية من النمو، ولعب دور فاعل ومؤثر في ادارة وتخطيط المدن في الضفة الغربية خلال العهد الأردني، فقد اقتصر دورها على المهام الخدمية والصراعات التقليدية بيـــن العـــائلات والعشائر المحلية.[1]

2-5 فترة الحكم المصري في قطاع غزة:

---

[1] الجرباوي، علي: مرجع سبق ذكره، ص 40-52.

نتيجة أخرى لنكبة العام 1948، فقد وقع قطاع غزة تحت السيطرة المصرية ولغاية عام 1967، حيث تم الانطلاق في الحكم الإداري من مبدأ الاستمرارية في تطبيق القوانين السارية زمن الانتداب البريطاني، والمحافظة على ما كان قائماً من بنىً إدارية، وفيما يتعلق بالمجالس البلدية لم يكن في القطاع سوى بلديتي غزة وخان يونس، اللتين استمرتا بتنظيم الشؤون المختلفة، ضمن نطاق عملها، تحت مظلة أحكام القانون الانتدابي. لم يخرج نطاق العمل البلدي خلال العهد المصري عن حدود النمطية الروتينية لنشاطات البلديات في مجال تقديم الخدمات المباشرة للسكان، وإنشاء بلديات جديدة. وكان من نتائج ذلك إفراغ المجالس البلدية من أي بعد سياسي محلي، وربطها بعجلة السلطة المركزية المصرية، ولم يكن الوضع في قطاع غزة يختلف كثيراً عن الضفة الغربية في ظل العهد الأردني.[1]

2-6 فترة الاحتلال الإسرائيلي:

إثر ما اصطلح على تسميته بنكسة عام 1967، استولت إسرائيل على ما تبقى من الأراضي الفلسطينية، وأصبحت الضفة الغربية وقطاع غزة تحت سيطرة سلطات الاحتلال الإسرائيلية المباشرة، حيث استخدمت سلطة الاحتلال الإسرائيلي هيئات السلطة المحلية في الضفة الغربية والقطاع لبسط سيطرتها على الفلسطينيين وإحكام اختراقها للمجتمع الفلسطيني، والحد من نمو الانتشار الفلسطيني الطبيعي فوق ارض فلسطين.[2]

---

[1] سعيد، عزت نادر: المرأة الفلسطينية ومجالس الحكم المحلي، التنمية والانتخابات، الطبعة الأولى، رام الله–فلسطين: طاقم شؤون المرأة، أيلول 1996، ص 15.

[2] الجرباوي، علي: مرجع سبق ذكره، ص 54.

وقد توالت الأوامر العسكرية لتحقيق الأهداف الصهيونية ومنها، الأمر العسكري 194 الصادر في 2/12/1967 خوّل الحاكم العسكري لنفسه جميع الصلاحيات التي كانت مناطة بالمتصرف والمحافظ ووزير الداخلية، بموجب قانون البلديات الأردني والحاكم الإداري المصري بموجب قانون البلديات الانتدابي البريطاني. بعد الأمر العسكري 194 توالت الأوامر العسكرية الهادفة إلى تحجيم دور السلطة المحلية الفلسطينية، لتصل من عام 1967 ولغاية عام 1986 بخصوص البلديات في الضفة الغربية تحديداً إلى (ستة وأربعين) أمراً عسكرياً، كان الغرض منها تقييد المجالس البلدية والقروية، وتكريس الاحتلال وحل مجالس منتخبة، وإناطة صلاحيات مجالس بلدية بجهات وهيئات غير منتخبة.[1] على سبيل المثال صدر الأمر العسكري 197 لعام 1967، مخولاً الحكام العسكريين وضباط الداخلية للشؤون البلدية والقروية صلاحية مراقبة الموازنة الشهرية للهيئات المحلية. ومنع الأمر السلطات المحلية من إنفاق أي مبلغ من المال، وطالبها بعدم أخذ أي التزام على عاتقها إلا إذا كانت للإنفاق على التزام تمت تغطيته بوساطة مدخولات تم الحصول عليها، حسب الأصول، وتضمن الأمر أيضاً تجميد عدد المستخدمين في المجالس البلدية والقروية الفلسطينية، فارضاً على هذه المجالس عدم تعيين مستخدمين أكثر من الذين كانت تستخدمهم بتاريخ 3 كانون أول 1967، وبذلك حدد الأمر العسكري البنية الهيكلية للسلطات المحلية في الضفة الغربية وقطاع غزة. وحرمها من إمكانية مواءمة مهامها الخدمية، مع تزايد الحجم الطبيعي للسكان

---

[1] العكش، فوزي، حسين الأعرج، هشام جبر: **الإدارة المحلية في فلسطين والعالم العربي**، الطبعة الثانية، عمان: منشورات جامعة القدس المفتوحة، 1997، ص 146-147.

المستفيدين من هذه الخدمات. ولتكريس الاستيطان، ومهمة الاستيلاء على أكبر مساحة من الأراضي الفلسطينية، صدر الأمر العسكري رقم 418 ليفرغ صلاحيات المجالس البلدية والقروية في مجال تخطيط وتنظيم المدن والقرى من مضمونها الفعلي، حيث خول الأمر العسكري المذكور هذه المهمة لمجلس التنظيم الأعلى، الذي أصبح بإمكانه إلغاء مفعول أية رخصة أو تصميم يصدرها المجلس المحلي، بشأن إقامة بناء سكني أو توسيع الحدود البلدية. أما القرار رقم 537 الصادر عام 1974، فقد خول القائد العسكري صلاحية تعيين من يراه مناسباً بأية مسؤوليات يرفض القيام بها رئيس أو أعضاء من مجالس بلدية، وبوساطة هذا الأمر واستناداً إلى قانوني البلديات الأردني والانتدابي قامت سلطات الاحتلال الإسرائيلية بعزل رؤساء بلديات ومجالس بلدية وقروية وتغييرهم، وعيّنت بدلاً منهم رؤساء ولجان محلية وموظفين مدنيين أو عسكريين إسرائيليين أصبحوا رؤساء بلديات فلسطينية.[1]

نجد مما سبق ان ادارة الاحتلال للبلديات أثرت بشكل كبير على التخطيط، خاصة فيما يتعلق بعدم السماح بتوسيع حدود البلديات، ومحاولة طمس الهوية الفلسطينية من خلال عدم الحفاظ على البلدات القديمة والمباني الاثرية، هذا وسيتم تفصيل أثر ادارة الاحتلال للبلديات على عملية التخطيط بالتفصيل في الفصل الرابع.

2-7 فترة حكم السلطة الوطنية الفلسطينية:

---

[1] العكش، فوزي، حسين الأعرج، هشام جبر: مرجع سبق ذكره، ص 54-58.

كان من نتائج اتفاقية أوسلو الموقعة بين حكومة الاحتلال الإسرائيلي ومنظمة التحرير الفلسطينية قيام السلطة الفلسطينية عام 1994، حيث شكلت السلطة الفلسطينية العديد من الوزارات لإدارة المناطق الفلسطينية، وكان من بينها وزارة الحكم المحلي التي تشكلت بقرار من القيادة الفلسطينية بتاريخ الخامس والعشرين من شباط عام 1994، حين تسلمت السلطة الفلسطينية إدارة المواطنين الفلسطينيين، كان يوجد في الضفة الغربية وقطاع غزة ثلاثون بلدية، ست وعشرون منها في الضفة الغربية، والباقي في قطاع غزة. وحوّلت وزارة الحكم المحلي سبعة وثمانين مجلساً قروياً إلى بلديات، أربعٌ وسبعون منها في الضفة الغربية، وثلاث عشرة في قطاع غزة، حتى شهر آذار عام 2000. وقبل مجيء السلطة الفلسطينية كان عدد المجالس القروية واحداً وثمانين مجلساً، ثم استحدثت وزارة الحكم المحلي مائةً وسبعةً وأربعين مجلساً قروياً، ليصبح مجموع المجالس القروية، حتى التاريخ المذكور مائتين وثمانية وعشرين مجلساً، منها مائتان وعشرون في الضفة، وثمانية في القطاع، وإضافةً إلى ذلك، تم استحداث مائة وسبع وعشرين لجنة مشاريع جميعها في الضفة الغربية.[1]

طبقاً لقرار صادر عن وزير الحكم المحلي بتاريخ 2/4/1998، فقد تم تصنيف المجالس البلدية والقروية إلى أربع فئات:

فئة أ: بلديات تعتبر مدنها مركزاً للمحافظة الموجودة فيها.

---

[1] **مجلة الحكم المحلي**: *تقرير عام عن إنجازات وزارة الحكم المحلي لعام 1999*، رام الله، العدد الثالث/ آذار 2000، ص 18.

فئة ب: بلديات كانت قائمة قبل استلام السلطة الفلسطينية، أو مستحدثة يبلغ عدد سكانها أكثر من خمسة عشر ألف نسمة.

فئة جـ: بلديات يبلغ عدد سكانها أكثر من خمسة آلاف نسمة وأقل من خمسة عشر ألف نسمة. (بلديات مستحدثة زمن السلطة الفلسطينية).

فئة د: تشمل البلديات التي يبلغ عدد سكانها أقل من خمسة آلاف نسمة.

وبتاريخ 5/3/2003 صدر قرار عن وزير الحكم المحلي تم فيه تعديل الفئتين جـ و د، حيث أصبحت الفئة جـ: تشمل البلديات المستحدثة البالغ عدد سكانها ما دون خمسة عشر ألف نسمة. أما الفئة د: فقد شملت باقي المجالس البلدية بما فيها لجان المشاريع، حيث اعتبر هذا التعديل نهائياً ولاغياً لأي تصنيف سابق يتعارض معه.

منذ البداية تبنت الوزارة مفهوماً محدداً للحكم المحلي ترى فيه: أن الحكم المحلي يتألف من هيئات محلية، على شكل مجالس بلدية وقروية، ومجالس خدمات مشتركة تعمل على خدمة المواطنين، ولكل هيئة محلية منطقة نفوذ ضمن حدود الدولة ككل.[1] وأعلنت الوزارة سياسة عامة مركزة على أربعة أهداف رئيسة، وهي على النحو الآتي:[2]

1- ترسيخ مفهوم الحكم المحلي، وتعميم اللامركزية الإدارية، والارتقاء بمؤسسات الحكم المحلي، لتتلاءم مع الأهداف الوطنية، لبناء مجتمع فلسطيني يستند إلى الانتخاب الديموقراطي.

[1] **جامعة بيرزيت:** تقرير التنمية البشرية، رام الله- فلسطين: برنامج دراسات التنموية، 2002، ص 49.

[2] المرجع السابق، ص 49

2- النهوض بمستوى الخدمات في الريف الفلسطيني لجسر الهوة بين الريف والحضر.

3- بناء القدرات الذاتية للمجالس البلدية والقروية.

4- مراجعة أوضاع المجالس البلدية والقروية التي كانت قائمة، قبل قدوم السلطة الفلسطينية، من أجل الوصول إلى رؤيا في مجال الحكم المحلي، تتلاءم مع الخصوصية الفلسطينية.

وفيما يلي ملاحظات حول القوانين الفلسطينية سواءً فيما يتعلق بقانون انتخابات مجالس الهيئات المحلية الفلسطينية رقم (5) لسنة 1996، وقانون الهيئات المحلية الفلسطينية رقم (1) لسنة 1997.

1-7-2 قانون انتخاب مجالس الهيئات المحلية الفلسطينية رقم (5) لسنة 1996، وقانون الهيئات المحلية الفلسطينية رقم (1) لسنة 1997:

تخصص قانون انتخاب مجالس الهيئات المحلية الفلسطينية رقم (5) لسنة 1996، بكيفية تنظيم عملية انتخاب المجالس البلدية والقروية، أما قانون الهيئات المحلية الفلسطينية رقم (1) لسنة 1997، فقد أوضح ماهية هذه المجالس والصلاحيات المنوطة بها.

عند الحديث عن القوانين التي تناولت المجالس البلدية والقروية، التي أقرها المجلس الفلسطيني وصادق عليها، وأصدرها رئيس السلطة الفلسطينية، سيتم التركيز على: الصلاحيات الواسعة الممنوحة إلى وزارة الحكم المحلي، والممثلة بشخص وزير الحكم المحلي تحديداً، وكيف أن القوانين الفلسطينية جاءت لتعزز هيمنة السلطة المركزية على

المجالس البلدية والقروية. فقد نصت المادة (4/3) "يتم توسيع حدود منطقة الهيئة المحلية أو تغييرها بتوصية من المجلس وبقرار من الوزير". علما أن توسيع حدود المدينة يكـون مـن صلاحيات وزير الحكم المحلي فقط في منطقة أ، مما جعل المدن الفلسطينية تعاني من زيادة عدد السكان نسبة لمساحة المدن الحالية.

وفي دراسة مقارنة حول صلاحيات وزير الحكم المحلي،[1] يتبين أن وزير الحكـم المحلـي يتمتع بصلاحيات بحكم القوانين الجديدة، والقوانين السابقة في الأمور التي لا تتعارض مع بعض القوانين الجديدة، ولكنها تتعارض مع روحها، وتفقدها جوهرها، وتمس الحقوق والحريات العامة مثل:

- حق تعيين أعضاء جدد في المجلس البلدي أو القروي.
- إقالة رئيس المجلس البلدي أو القروي.
- تفتيش المجالس البلدية والقروية.
- حل المجلس البلدي أو القروي.
- تعيين رئيس جديد.

على صعيد العلاقة مع المحافظين، يُفترض بالمجالس البلدية والقرويـة التقيـد بقـانون التشكيلات الإدارية، وفي كثير من الأحيان تتداخل صلاحيات المحافظ مع المجالس البلديـة والقروية، وتصبح الصلاحيات الممنوحة لهذه المجالس غير واضحة. حيث تنـص المـادة (

---

[1] كايد، عزيز: دراسة مقارنة حول: **صلاحيات وزير الحكم المحلي**، رام الله– فلسطين: وحدة البحوث البرلمانية، المجلس التشريعي الفلسطيني، 18/10/2001.

52)[1]على أن "يتولى المحافظ السلطات والاختصاصات التنفيذية كافة المقررة للوزراء، بمقتضى القوانين واللوائح بالنسبة للمرافق العامة، التي تنشئها وتديرها المجالس البلدية والقروية، وله في سبيل ذلك سلطة الرقابة والإشراف على أعمالها والعاملين بها، واتخاذ ما يراه مناسباً من وسائل وإجراءات لمباشرة اختصاصه بهذا الشأن".

وللتدليل على تكريس المركزية، وهيمنة وزارة الحكم المحلي على المجالس البلدية والقروية، فإنه وفقاً لأحكام القانون[2] في المادة (2) تقوم وزارة الحكم المحلي "برسم السياسة العامة المقررة لأعمال مجالس الهيئات المحلية الفلسطينية والإشراف على وظائف هذه المجالس واختصاصاتها، وشؤون تنظيم المشاريع العامة، وأعمال الميزانيات، والرقابة المالية والإدارية والقانونية، والإجراءات الخاصة بتشكيل هذه المجالس"، إضافة إلى منحها صلاحية وضع أية أنظمة أو لوائح لازمة، من أجل تنفيذ واجباتها المنصوص عليها، وبهذه البنود المختصرة واسعة الصلاحيات فإن القانون يمنح وزارة الحكم المحلي الهيمنة الكاملة على جميع الشؤون المتعلقة بالمجالس البلدية والقروية. وإضافة إلى ذلك فإن الوزارة تقوم بإجراء الاتصالات على المستوى الدولي نيابة عن المجالس البلدية والقروية، من أجل توفير التمويل اللازم لتنفيذ مشاريع داخل المدن والقرى الفلسطينية.

ورغم أنَّ المادة (15) من قانون الهيئات المحلية الفلسطينية حددت سبعاً وعشرين وظيفة لهذه المجالس، إلا أننا نجد أن وظائف وصلاحيات وسلطات المجالس البلدية والقروية ظلت

---

[1] المجلس الفلسطيني: **مشروع قانون التشكيلات الإدارية**، القراءة الثانية.

[2] المجلس الفلسطيني: **قانون الهيئات المحلية الفلسطينية رقم (1) لسنة 1997.**

محصورة في مجال العمل التنفيذي، وهذا يماثل الدور الذي كان منوطاً بهذه المجالس وفقاً لقانون البلديات الأردني عام 1955، وقانون الانتداب البريطاني عام 1934، والقانون العثماني عام 1877.[1] وفي مقارنة سريعة مع قانون البلديات الأردني عام 1955، نجد أن المشرع الفلسطيني قام بنسخ حرفي للبنود المتعلقة بصلاحيات المجالس البلدية والقروية.

و فيما يلي تحديد للمهام و الصلاحيات الممنوحة لكل من مجلس التنظيم الاعلى و اللجان الاقليمية و المحلية.

2-7-2 مهام وواجبات مجلس التنظيم الأعلى:

ومن أهم واجبات مجلس التنظيم الأعلى المكلف بها في القانون:

- إعلان مناطق التنظيم وتوسيعها وتعديلها بالإضافة إلى إقرار مخططات التنظيم الإقليمية ومخططات التنظيم لهيكلية، وهذا الدور الذي يقوم به مجلس التنظيم الأعلى هو دور مهم في رسم السياسة الوطنية في كافة مدن وقرى الضفة الغربية وقطاع غزه.
- إن تحديد نسبة التوسع العمراني ليس بهدف تقييد البناء وإنما للعمل على تحقيق أهم مبادئ التنمية المستدامة وهو العمل على تنظيم استعمال الأرض بالطريقة المناسبة لتحقيق كافة الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية.
- التصديق على مشاريع الأنظمة والقوانين التي تعد من قبل دائرة التنظيم.

---

[1] الجرباوي، علي: مرجع سبق ذكره، ص 124.

- إن تحديد نسبة التوسع العمراني يتم وفق معايير مدروسة من قبل المعنيين في الوزارات المختصة.
- يقوم مجلس التنظيم الأعلى بدراسة كافة المشاريع الإستراتيجية مثل المستشفيات الكبرى والجامعات والمعاهد والمصانع ومشاريع الإسكان ..الخ.
- يتم منح الموافقة الأولية على محطات المحروقات ومحطات الغاز من قبل مجلس التنظيم الأعلى.
- إن أي إلغاء أو تعديل لرخصة صادرة لا يتم إلا بناء على قرار من المجلس الأعلى.
- يقوم مجلس التنظيم الأعلى بالنظر في الاستئنافات التي تقدم ضد قرارات اللجان الإقليمية أو المحلية.[1]

3-7-2 مهام وواجبات اللجان الإقليمية:

اللجان الإقليمية: وهي لجان التنظيم والتخطيط التي تشكل في كل محافظة حيث يوجد في الضفة الغربية 11 لجنة إقليمية ولجنة إقليمية واحدة لمحافظات غزه ومن أهم واجباتها وبالاستناد إلى قانون تنظيم المدن والقرى والأبنية رقم (79) لسنة 1966 والى نظام أحكام الأبنية والتنظيم الفلسطيني للهيئات المحلية لعام 1996للأراضي الواقعة داخل التنظيم:

- إصدار الأوامر وإخطارات التنفيذ حيث تمارس اللجنة الإقليمية صلاحياتها.

---

[1] صدقة، ليالي يعقوب: (رسالة ماجستير بعنوان اليات تطوير سلطات التنظيم و التخطيط في فلسطين)، جامعة بيرزيت، 2007، ص 51.

- الموافقة على مخططات التنظيم التفصيلية والتي تعد لغايات متعددة من قبل اللجنة المحلية
- إيداع مخططات التنظيم الهيكلية للاعتراضات بناء على توصية من لجنة تنظيم المدن المحلية بعد اكتمال دراستها للمخطط الهيكلي
- النظر في الاعتراضات التي تقدم على مخططات التنظيم الإقليمية والهيكلية والتفصيلية في منطقتها ورفع تواصيها بذلك إلى مجلس التنظيم الأعلى
- يجوز للجنة الإقليمية أن تكلف اللجنة المحلية إذا رأت ضرورة لذلك بإعداد مشروع تنظيم تفصيلي لأية ارض واقعة ضمن منطقة التنظيم وإذا تخلفت اللجنة المحلية يجوز للجنة الإقليمية بموافقة الوزير أن تعد المشروع التفصيلي بواسطة دائرة تنظيم المدن
- يجوز للجنة الإقليمية الطلب من اللجنة المحلية إعداد قائمة بجميع الأبنية الواقعة في المنطقة التي يتناولها مخطط التنظيم استعمالا مخالفا والتي تعتبر من الأبنية المخالفة بسبب تنفيذ المخطط.
- النظر في أي استئناف يقدم إليها ضد قرار لجان تنظيم المدن المحلية في منطقتها ويكون قرارها بشأن ذلك نهائياً.

- تمارس اللجنة الإقليمية بالإضافة إلى صلاحياتها ومهامها جميع صـــلاحيات ومهام اللجنة المحلية بشأن المناطق الواقعة خـــارج حـــدود صـــلاحيات البلـــديات والمناطق التي لا يوجد بها لجان محلية للتنظيم والبناء (يوجد فيها مجالس محلية).
- يجوز للجنة الإقليمية أن تقيم الدعاوي والحضور أمام أية محكمة ويجوز لها أن تنيب عنها في أية إجراءات قانونية أي موظف مـــن موظفيهـــا أو أي شـــخص مفوض عنها.
- يجوز للجنة الإقليمية الطلب من مدير دائرة تنظيم المدن والقرى المركزيـــة (دائرة التنظيم والتخطيط العمراني بالوزارة) بتوصية من اللجنة المحلية إعادة النظر في أي مخطط اعمار هيكلي مقرر من اجل إجراء التعديلات أو الإضافات اللازمـــة إذا وجدت مرة واحدة على الأقل في كل عشر سنوات.
- يجوز للجنة الإقليمية في أي وقت أن تقرر فرض عوائد تنظيم خاصة علـــى اية منطقة تنظيم تابعة لها أو على أي قسم من تلك المنطقة.
- للجنة الإقليمية الحق بالاستملاك ونزع ملكية أي ارض لغايات النفـــع العـــام وحسب قانون الاستملاك الساري المفعول رقم (2) لسنة 1953.
- تخول اللجنة الإقليمية صلاحية الدخول إلى أي ارض تلزم لتوسيع أو تحويل أية طريق موجودة وفي أي وقت بعد وضع مخطط التنظيم موضع التنفيذ وذلك بعـــد إعطاء إشعار مدته 16 يوم إلى مالكي تلك الأرض.

- مراقبة إعلانات الدعايات.
- من صلاحيات اللجنة الإقليمية إصدار أمر إلى أصحاب الأراضـــي الواقعــة على جانبي الطريق المنشأة تطلب منهم أن ينشئوا على حدود تلك الأرض أسوارا أو اسيجة وضمن الشروط التي تراها اللجنة مناسبة.
- على اللجنة الإقليمية المحافظـــة علـــى الأشـــجار والحـــدائق والمتنزهـــات والأراضي الحرجية.
- منع التلويث والتصرف بمياه المجاري.
- يجوز للجنة الإقليمية إصدار أمر في أي وقت إلى مالك أية أرض او بنايـــة بأن يزيل على نفقته أية إنشاءات مؤقتة أو خطرة أو تشكل مكرهه صحية.
- إن من صلاحيات اللجنة الإقليمية الموافقة على مخططات تقسيم الأراضـــي الواقعة خارج حدود تنظيم المدن والقرى.
- للجنة الإقليمية صلاحية ترخيص السكن الزراعـــي والمـــزارع الحيوانيـــة والنباتية بشرط الحصول على موافقة خطية من وزارة الزراعة وأية جهات مختصة.
- على اللجنة الإقليمية التنسيب لمجلس التنظيم الأعلى بخصـــوص مشـــاريع الإسكان التعاونية والاستثمارية قبل منح الموافقات المبدئية والأولية من المجلس.
- اشترط النظام الفلسطيني الحصول على الموافقة المبدئية من اللجنة الإقليمية لترخيص المشاريع التالية:

- المباني العامة مثل دور العبادة والمــدارس والكليــات والمشــاريع الاستثمارية ذات الطابع السياحي مثل الفنادق بشرط الحصول على موافقة الجهات المختصة.
- صلاحية الموافقة المبدئية على مشاريع محطات المحروقات.
- صلاحية الموافقة المبدئية على محطات تعبئة الغاز.

صلاحية إصدار التراخيص النهائية لمشاريع الاستثمار لغايــات الإســكان، جمعيــات الإسكان التعاونية، المباني العامة، الاستثمارية السياحية، محطات المحروقات ومحطات تعبئة الغاز.[1]

4-7-2 مهام وصلاحيات اللجان المحلية للتنظيم والبناء:

- يجوز للجنة المحلية أن تقيم الدعاوي وان تحضر أمام المحاكم ويجوز لها ان تنيب عنها في أية إجراءات أي موظف من موظفيها مفوض من قبلها.
- تحضير مخططات التنظيم الهيكلية والتفصيلية ولها أن تطلب المساعدة الفنية لذلك من دائرة التنظيم.
- التصديق على مخططات التقسيم حسب مخططات التنظيم المقررة.
- إصدار رخص الاعمار والأبنية وفقا للقانون.
- إصدار اخطارات التنفيذ وتأمين تنفيذها.

[1] صدقة، ليالي يعقوب: مرجع سابق، ص 56.

- مراقبة أعمال الاعمار والإنشاءات ضمن منطقتها والتأكد من مطابقتها للشروط المرخصة.
- عرض إعلان إيداع المخطط الهيكلي للاعتراضات لمدة شهرين من تاريخ نشر إعلان إيداعه في الوقائع الفلسطينية في مكتب اللجنة المحلية ويبلغ إعلان الإيداع حيثما أمكن إلى أصحاب الأراضي المشمولة بالمشروع.
- استقبال الاعتراضات أو الاقتراحات المقدمة على مشروع المخطط الهيكلي بعد إيداعه للاعتراضات والنظر في كل اعتراض على حده ورفع التوصيات على الاعتراضات المقدمة إليها إلى لجنة التنظيم الإقليمية.
- إصدار اخطارات التنقيذ وتأمين تنفيذها.
- تنظيم إنشاء الأبنية وهدمها وتوسيع الطرق أو تنسيقها.
- رفع توصية للجنة الإقليمية من اجل إعادة النظر في أي مخطط اعمار هيكلي مقرر لإجراء التعديلات أو الإضافات اللازمة إن وجدت مرة واحدة على الأقل كل عشر سنوات.[1]

وبذلك فان أثر البلديات على التخطيط كان محدودا، خاصة انها لا تملك الصلاحيات لتوسيع حدود مدنها، كما ان عدم القدرة على تطبيق القانون أدت الى تجاوزات ومخالفات على الشوارع وغيرها، مما اعاق التخطيط وأثر سلبا عليه، وهذا ما سنراه لاحقا.

---

[1] صدقة، ليالي يعقوب: مرجع سابق، ص 62.

الفصل الثالث

تعاريف ومبادئ الإدارة والتخطيط والتنمية

3-1 مقدمة:

لا بد لفهم كيفية عمل الهيئات المحلية وإدارتها واثر كل ذلك على عملية التخطيط العمراني، من التعرف على مجموعة من التعاريف والمفاهيم الضرورية. ويتلخص هذا الفصل بالتعريف بعملية الإدارة ومبادئها ومدارسها المختلفة، والتعريف أيضا بالتخطيط العمراني وقوانين تخطيط المدن، ومشاكل التخطيط والدراسات اللازمة لعملية التخطيط.

كما يعرف كل من المركزية واللامركزية، ووضع المجالس البلدية والقروية بين هذين النموذجين من الإدارة، وبالتالي معرفة الفرق بين الإدارة المحلية والحكم المحلي. كما يحدد المقصود بالمجالس البلدية، بالإضافة لبعض التعاريف ذات العلاقة، كعملية المشاركة وآلياتها وفوائدها لعملية التخطيط. بالإضافة لعدد من التعاريف اللازمة لفهم كامل لهذه المحليات وأثرها.

3-2 "الإدارة العامة: هي" عملية توجيه وقيادة الجهود البشرية وقطاعات الجهاز التنفيذي للدولة لتحقيق أهدافها العامة بإتباع أحدث الطرق والوسائل العلمية وفي مقدمتها التخطيط الجيد واتخاذ القرارات السليمة، ومراعاة التنسيق الدقيق، والرقابة غير المعوقة".[1]

---

[1] النعيم، عبد الله العلي: إدارة المدن الكبرى (تجربة مدينة الرياض)، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض،1994، ص 135.

و" الإدارة: عملية ديناميكية متحركة مستمرة تقوم باستغلال وتوظيف كافة الامكانات المادية والبشرية المتاحة التي يمكن إتاحتها لتحقيق هدف أو أهداف محددة، وذلك عن طريق مراحل العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم، قيادة وتنسيق وتوجيه، رقابة ومتابعة".[1] وهـي "عمليـة اتخاذ القرار المناسب ضمن توجهات فكرية معينة لضمان الموازنة فـي العمليـة التنفيذيـة لصالح قيمة تقرها التوجهات الفكرية".[2] وهي حسب تعريف(وليم وايت) أنها فن ينحصر في توجيه وتنسيق ورقابة عدد من الأفراد لانجاز عملية محددة أو تحقيق هدف محدد.[3]

1-2-3 مبادئ علمية الإدارة:

- مبادئ علمية الإدارة حسب (فردريك تايلور):

1. تقسيم العمل على أساس برنامج تفصيلي لتوصيف الوظائف، بحيث يتـم وصـف عام لكل وظيفة.
2. اختيار الأفراد العاملون بطريقة علمية تعتمد على مدى تـوافر القـدرة الملائمـة للأداء السليم في الوظيفة.
3. التدريب السليم للعاملين لأداء متطلبات وظائفهم، ودفع الأجر المناسب الذي يضمن تعاونهم مع الإدارة.

---

[1] الحماد، د. محمد عبد الله. (بحث التنظيم الإداري و المحليات) أساليب الإدارة و التنظيم في خدمة المدن العربية المعاصرة. الجزائر، المعهد العربي لإنماء المدن. ، 1983.ص 27.

[2] البدراني، محمد صالح عبد الكريم: الإدارة و الإدارة الهندسية، الأردن_اربد، دار الكتاب الثقافي، 2005، ص 15.

[3] عقيلي، عمر وصفي: الإدارة (أصول و أسس و مفاهيم).عمان، دار الزهران للنشر و التوزيع،2007، ص 13.

4.مساعدة العاملين على الأداء عن طريق التخطيط المناسب لأعمالهم.[4]

•مبادئ علمية للإدارة حسب (هنري فايول):

1. مبدأ تقسيم العمل: بحيث يكون لكل موظف عمل مستقل متخصص يتولى مهام إنجازه.

2. مبدأ السلطة والمسؤولية: بحيث تتوازن المسؤولية مع السلطة.

3. مبدأ وحدة الأمر :بحيث يتلقى الموظف التعليمات والأوامر من جهة إشرافية واحدة.

4. مبدأ التسلسل والتدريج: حيث توجد سلسلة واضحة ومتصلة من السلطة والاتصالات من الأعلى إلى الأسفل.[2]

2-2-3 المدارس الرئيسية للإدارة:

1.مدرسة عملية الإدارة: ينظر إلى طبيعة الإدارة من زاوية كونها أداة لأنشطة أو وظائف معينة تستهدف تحقيق أهداف محددة. وتتلخص وظائف الإدارة في هذه المدرسة في التخطيط والتنظيم والتوجيه وتوفير الكوادر الإدارية والرقابة.[3]

---

[4] Shapero H.J. and Wahba M.A, Frederick W. Taylor: 62 Years Later, Personnel Management, 1974, PP 574-578.

[2] Breze J.D. and Miner F.C., "Henri Fayol: A New Definition of Administration", Academy of Management Proceeding", 1980, PP 165.

[3] العلاق، د.بشير: مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، عمان، دار اليازوي العلمية للنشر و التوزيع، 1998م، ، ص 47-49.

2.المدرسة التجريبية: تستند هذه المدرسة على التجربة. إذ من خلال تجارب المديرين يمكن اكتشاف الأخطاء التي تواجه الإدارة، فهي تعتمد على تجارب الماضي من اجل الوصول إلى بعض النتائج التي يمكن الاستفادة منها مستقبلا.[1]

3.المدرسة الرياضية: هي نظام يتميز بالنماذج والعمليات الرياضية، وهي تجبر مستخدميها على التحديد الدقيق لأهدافهم ومشاكلهم، ولنطاق مشكلة ما، كما أثرت على إعادة ترتيب مصادر المعلومات وأنظمتها حتى يمكن تقديم معنى كمي معقول.[2]

4.مدرسة نظرية القرارات:بدأت هذه المدرسة، بدراسة المنطقة الصغيرة ولكن المركزية لعملية اتخاذ القرارات. وهي تتعامل مع القرار نفسه، مع الأشخاص الذين يتخذون القرار، مع الجماعة التنظيمية التي تتخذ القرار ومع تحليل عملية اتخاذ القرارات. وهي تتمتع بالخصائص التالية:[3]

- التركيز بشكل أساسي على القرارات.
- التقييم بناء على معايير الفعالية الاقتصادية.
- الاعتماد على نماذج رياضية رسمية.
- الاعتماد على الحاسوب.

---

[1] Koontz and O'Dnnel, Principles of Management, McGraw Hill, N.Y., 1976, P.30.

[2] العلاق، د.بشير: مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، مصدر سابق ذكره، ص 54.

[3] سويلم، د. محمد: أساسيات الإدارة، دار وهدان للطباعة، القاهرة، 1991، ص 7-9.

5.المدرسة الموقفية: هي مدرسة حديثة للإدارة، تهتم و تركز على الارتبـــاط القـــوي والعلاقة الوثيقة بين التصرفات الإدارية و بين الخصائص المعينة للموقف الذي تتـــم فيه هذه التصرفات. فالإدارة ينبغي أن تتلائم مع بيئتها.[1]

6.المدرسة الحديثة: تقوم بدراسة المنظمة على أنها كل متكامل، وتنظر إلى المنظمـــة على أنها نظام مركب، يتكون من أجزاء متعددة، مترابطة متفاعلة، يعتمـــد بعضـــها على بعض، و تسعى جميعها إلى تحقيق الهدف الذي تعمل ضمنه.[2]

7.المدرسة اليابانية: تهدف إلى إحداث تكيف اجتماعي تعاوني مميز بين الأفراد داخـــل المنظمة، وبشكل يكون متماشيا مع الفلسفة الإدارية التي تـــؤمن بهـــا، ومـــع القيـــم الاجتماعية السائدة بين الأفراد. وهي تنظر إلى المنظمة على أنها ســـلوك إنســـاني اجتماعي جماعي تندمج فيه أنماط السلوك الفردي في سلوك جماعي كلي، على شكل كيان اجتماعي تعاوني متآلف منسجم، تذوب فيها المصلحة الشخصـــية لأكـــبر حـــد ممكن، ليحل محلها المصلحة العامة والنفع العام.[3]

3-3 التخطيط

3-3-1 "التخطيط: هو عملية تشخيص دقيق للإمكانيات بغرض الوصول إلـــى عمـــل برامج تنفيذية لرفع مستوى المعيشة في اقصر وقت ممكن وبأقل التكاليف. وهو عملية إرادية

---

[1] العلاق، د.بشير: مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، مصدر سابق ذكره، ص 58.

[2] عقيلي، عمر وصفي: الإدارة (أصول و أسس و مفاهيم) مرجع سابق ذكره، ص 145-146.

[3] عقيلي، عمر وصفي: الإدارة (أصول و أسس و مفاهيم) مرجع سابق ذكره، ص 161-164.

منتظمة تقوم على الأسلوب العلمي في الدراسة والبحث عن طريق التفاعل الحقيقي بمشكلات المجتمع والقياس الواقعي لاحتياجاته والحصر الدقيق لموارده و إمكانياته والعمل على إعداد مجموعة من القرارات و التصميمات ورسم إطار خطة واقعية قابلة للتنفيذ لمقابلة احتياجات المجتمع حسب أولويتها في ضوء الإمكانيات المتاحة لتحقيق أهـداف التنميـة الاقتصـادية والاجتماعية والسياسية والثقافية".[1] و"هو نشاط عقلاني في عملية تقييم للبيئة الخارجية وتحديد احتياجاتها و الإمكانيات المتاحة للمنظومة، ودراسة الوسائل لتحقيق الهدف ضمن أحكـام أي هدف استراتيجي."[2]"وهو عمل يتم بموجبه تحديد الأهداف، ووضع الخطط للوصـول إليهـا، ورسم السياسات والإجراءات، واتخاذ القرارات في ظل بدائل متعـددة مـن اجـل تحقيـق الأهداف الموضوعة."[3]

"التخطيط الحضري: هو تصميم لبيئة اجتماعية تحوي الإنسان المقيم فيهـا و تصـلح مكانا مناسبا لمعيشته ومباشرة أوجه نشاطه المتعددة، ويطمئن فيها إلـى حاضـر مريـح ومستقبل أكثر راحة وإشراقا".[4] وهو" وضع خطة للعمل في المستقبل تتضمن أهدافا محددة تتطلب العمل على تحقيقها، كما يتضمن تخطيط وسائل تحقيق هـذه الأهـداف ونوعيتهـا وتوقيت تنفيذها واقتصادياتها ومواقعها، وهذا التخطيط يبدأ من أنشطة الأفراد والمجموعات،

---

[1] الزعفراني، م. محمد عباس. (بحث ارتباط التخطيط القومي الشامل بتخطيط المدينة ودراسة المشكلات التخطيطية للمدينة العربية) تخطيط المدينة العربية، الجزء الثاني. المعهد العربي لإنماء المدن، البحرين، 1986.ص 75.

[2] البدراني، محمد صالح عبد الكريم: الإدارة و الإدارة الهندسية، الأردن_اربد، دار الكتاب الثقافي، 2005، ص 56.

[3] عقيلي، عمر وصفي: الإدارة (أصول و أسس و مفاهيم).عمان، دار الزهران للنشر و التوزيع،2007، ص 52.

[4] النعيم، عبد الله العلي: إدارة المدن الكبرى (تجربة مدينة الرياض)، مرجع سابق ، ص 38.

وينتهي على مستوى الدولة ومجموعة الدول والعالم بـــأجمعه".[1] وهـــو " تصـــور الحيـــاة المستقبلية وانه يربط بين السياسة الاقتصادية والاجتماعيـــة مـــع التصـــميم الـــبيئي لحـــل المعضلات الحضرية كالإسكان والنقل."[2]وبالتالي فان الهدف الأهم لعمليـــة التخطيـــط هـــو تحقيق التنمية، وهناك تقاطع كبير بين التخطيط الحضري والتنمية الاقتصادية، فهو لا يركز على تخطيط المكان، وإنما يضع استراتيجيات للتنمية الاقتصادية والحفاظ على البيئة.[3]

"قانون التخطيط: هو الهيكل المنظم للمدينة والمحدد للمستوى المطلوب لها."[4]

"تخطيط المدن: التعريف بأفضل الطرق لتحقيق أهداف إنشاء المدينة واستمرار حركتها ونشاطها في ظل الموارد المتاحة والظروف السائدة في المجتمع، أو هو عملية ضبط البيئة الطبيعية والنشاط البشري من اجل استخدام أفضل الموارد البيئية".[5] وهو "علاج للمشـــــاكل الموجودة للمدن كوحدات منفصلة في ضوء دراسات اجتماعية وطبيعية واقتصادية، ويدخل في تخطيط المدن بعد رابع هو عامل الزمن، وأن يكون التخطيط ديناميكيا متطورا توجد فيه المرونة الكافية لاستيعاب التطورات المنتظرة".[6]

2-3-3 مشاكل عملية التخطيط:

---

[1] الزعفراني، م. محمد عباس. مرجع سابق.ص 73.

[2] ابو سعده، د. هشام: الكفاءة و التشكيل العمراني، مدخل لتصميم و تخطيط المواقع، المكتبة الاكاديمية، القاهرة، 1994، ص 18.

[3] Rodwin, Lloyd, Bishwapriya Sanyal: The profession of City Planning Changes, images, and challenges 1950-2000. Center for urban policy research, New Jersey, 2000, p220-221.

[4] الزعفراني، م. محمد عباس. (بحث ارتباط التخطيط القومي الشامل بتخطيط المدينة ودراسة المشكلات التخطيطية للمدينة العربية) تخطيط المدينة العربية، الجزء الثاني. المعهد العربي لإنماء المدن، البحرين، 1986.ص 81.

[5] النعيم، عبد الله العلي: إدارة المدن الكبرى (تجربة مدينة الرياض)، مصدر سابق، ص 69.

1.المشاكل الناتجة عن شحة المعلومات والبيانات الفنية والإحصائية الضرورية.

2.المشاكل الناتجة عن اختلاف المواصفات ومبادئ التقييم.

3.المشاكل الناتجة عن ندرة المهارات والخبرات الفنيـــة والتنظيميـــة وتهيئة خطـــط التعليم والتدريب و التأهيل.

4.مشاكل تحديد الأولوية للمشاريع ووضع سلم زمني لها.[1]

5.النمو الحضري السريع (نمو المدينة بلا حدود).

6.عدم كفاءة النقل والمواصلات.

7.ازدياد السكان.

8.اختفاء القيم الإنسانية.

9.عدم كفاءة شبكات المياه والكهرباء والصرف الصحي.

10. الحاجة للمناطق المفتوحة والحدائق العامة.

11. الحاجة للتجديد الحضري: يقصد به تحسين البيئة الحضرية لتتناســـب مـــع متطلبات العصر[2].

---

[6] وهبة، روفائيل. (بحث نمو المدن العربية و علاقته بالتخطيط القومي الشامل) تخطيط المدينة العربية، الجزء الثاني. المعهد العربي لإنماء المدن. البحرين، 1986.ص 32.

[1] فرمان، م. عبد السلام محمود: (بحث التخطيط العربي الشامل و وسائل تطبيقه)، تخطيط المدينة العربية، الجـــزء الثالث. المعهد العربي لإنماء المدن. تونس، ،1986، ص 42.

[2] قبعين، شكري (بحث ارتباط التخطيط القومي الشامل بتخطيط المدينة العربية)، تخطيط المدينة العربية، الجزء الثاني. المعهد العربي لإنماء المدن. البحرين، ،1986، ص 95.

12. قوانين وأنظمة التنظيم والتخطيط.

13. استعمالات الأراضي المختلطة.[1]

3-3-3 أنواع الدراسات المطلوبة للتخطيط:

1.دراسات طبيعية وتشمل:

- دراسات طبوغرافية: تشمل الخطوط الطبوغرافية والمجاري المائية والجبال والأراضي وأنواع التربة.
- دراسات جغرافية: تشمل التكوين الجغرافي والموقع العام.
- الموارد الطبيعية: وتشمل مصادر المياه والخامات الطبيعية وغيرها.
- النقل والمواصلات: تشمل دراسة الشبكات ووسائل النقل والمواصلات الحالية.
- الخدمات الاجتماعية والصحية والتعليمية: تشمل دراسة هذه الخدمات الموجودة وكفاءتها مستوياتها والنقص الموجود.

2.الدراسات الاجتماعية وتشمل:

- دراسات السكان: تشمل توزيع السكان الحالي وكثافتهم والتكوين المهني لهم الخ..

3.دراسات اقتصادية وتشمل:

---

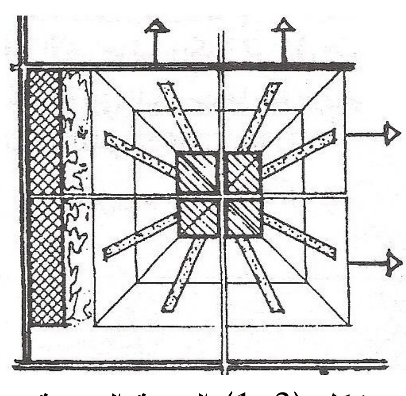
[1] شوقي، م. صلاح (بحث علاقة التخطيط القومي الشامل بالمشكلات التخطيطية للمدينة العربية)، تخطيط المدينة العربية، الجزء الثاني. المعهد العربي لإنماء المدن. البحرين، ،1986، ص 119.

- الصناعة: تشمل الصناعات الإنتاجية والأولوية الموجودة .
- التجارة: تشمل دراسة احتياجات السوق .
- الطاقة المحركة: تشمل دراسة للقوى المحركة الموجودة حاليا واقتصـــاديات تشغيل كل منها.
- طرق الإنشاء ومواد البناء.
- التمويل: دراسة طرق ووسائل تمويل الخطط والبرامج المقترحة.

4.الدراسات القانونية: دراسة كاملة للقوانين والتشريعات الحالية.[1]

4-3-3 تأثير موقع المدينة على شكلها و تركيبها الداخلي:

1.المدن المربعة: يظهر هذا الشكل في المناطق المنبسطة، حيث لا يوجد مـــا يحـــد انتشار المدينة. انظر شكل (3-1).



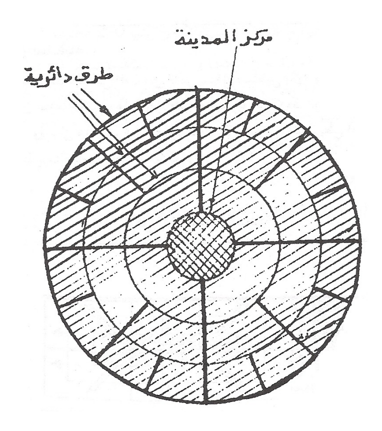
شكل (3-1) المدينة المربعة

المصدر الدليمي، د. خلف حسين علي: التخطيط الحضري أسس و مفاهيم، الطبعة الأولى،عمان_الأردن، الدار العلمية الدولية للنشر و التوزيع،2002، ص 47

---

[1] وهبة، روفائيل: (بحث التخطيط العربي الشامل و علاقته بالتخطيط الشامل للدول العربية)، تخطيط المدينة العربية، الجزء الثالث. المعهد العربي لإنماء المدن. تونس، ،1986، ص 55-58.

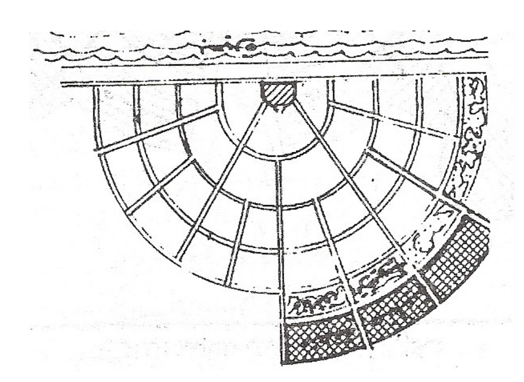
2.المدن الدائرية: مدن تنمو بشكل دائري بحيث تتخذ طرقها شكل حلقي. انظر شكل (2-3).



شكل (3-2) المدينة الدائرية

المصدر الدليمي، د. خلف حسين علي: التخطيط الحضري أسس و مفاهيم، مصدر سابق ذكره، ص 48

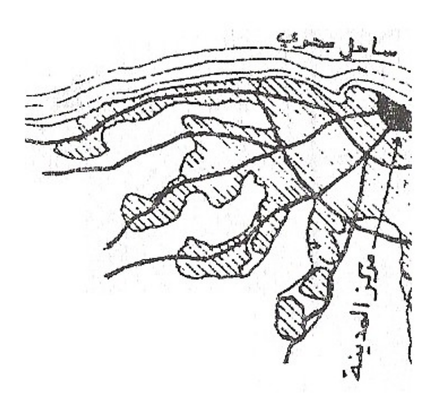
3.المدن المروحية: تتخذ بعض المدن التي تقع على سواحل البحار أو الأنهار. انظر شكل (3-3).



شكل (3-3) المدينة المروحية

المصدر الدليمي، د. خلف حسين علي: التخطيط الحضري أسس و مفاهيم، مصدر سابق ذكره، ص 50

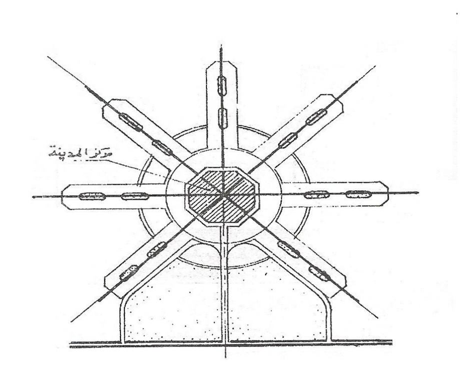
4.المدن الإصبعية: هي مدن تنمو في اتجاهات محددة تتخللها أراضي وعــرة مــن جبال ووديان عميقة. انظر شكل (3–4).



شكل (3–4) المدينة الإصبعية

المصدر الدليمي، د. خلف حسين علي: التخطيط الحضري أسس و مفاهيم، مصدر سابق ذكره، ص 50

5.المدن الشعاعية: تتخذ المدن ذات الطرق الشعاعية التي تخرج من وسط المدينــة وباتجاهات مختلفة، حيث يتبع اتساع المدينة هذه الشوارع. انظر شكل (3–5).

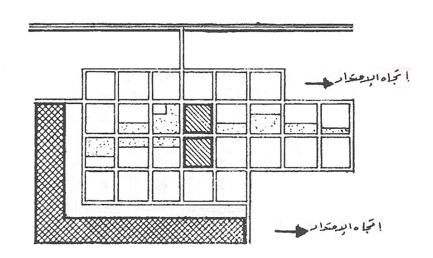


شكل (3–5) المدينة الإشعاعية

المصدر الدليمي، د. خلف حسين علي: التخطيط الحضري أسس و مفاهيم، مصدر سابق ذكره، ص 51

6.المدن المتناثرة: تنمو بشكل وحدات سكنية متناثرة تفصل بينها اســتعمالات ارض وتضاريس بحيث تكون مشتتة وغير متقاربة.

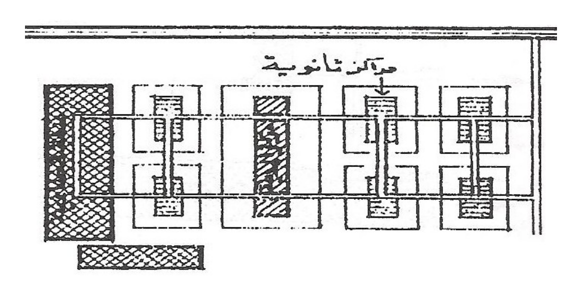
7.المدن الشبكية: تكون الطرق فيها متعامدة على بعضها، وتتمثل في المدن الحديثة . انظر شكل (3–6).



شكل (3–6) المدينة الشبكية

المصدر الدليمي، د. خلف حسين علي: التخطيط الحضري أسس و مفاهيم، مصدر سابق ذكره، ص 53

8.مدينة متعددة النوى: تتكون من طرق متعامدة و يتوسطها مركز رئيسي تحيط به نوى ثانوية ترتبط بالمركز الرئيسي، حيث ظهور مراكز ثانوية يخفف من الضغط على مركز المدينة. انظر شكل (3–7).



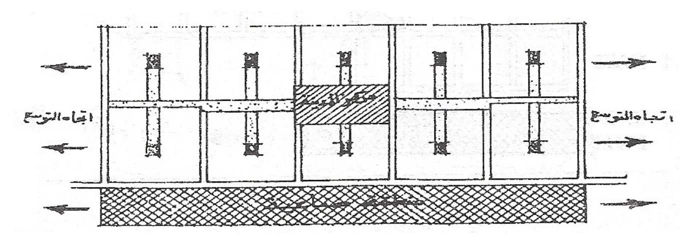
شكل (3–7) المدينة متعددة النوى

المصدر الدليمي، د. خلف حسين علي: التخطيط الحضري أسس و مفاهيم، مصدر سابق ذكره، ص 53

9.المدن الشريطية: عبارة عن شريط ضيق طويل، تنمو باتجاهين متعاكسين بسبب عوامل طبيعية وبشرية مثل التضاريس او الشوارع الرئيسية. انظر شكل (3–8).[1]

---

[1] الدليمي، د. خلف حسين علي: التخطيط الحضري اسس و مفاهيم، الطبعة الاولى،عمان_الاردن، الدار العلمية الدولية للنشر و التوزيع،2002، ص 46–54.

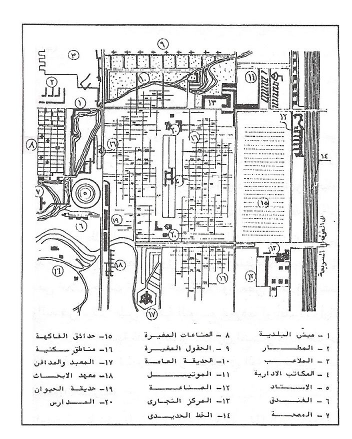


شكل (3–8) المدينة الشريطية

المصدر الدليمي، د. خلف حسين علي: التخطيط الحضري أسس و مفاهيم، مصدر سابق ذكره، ص 54

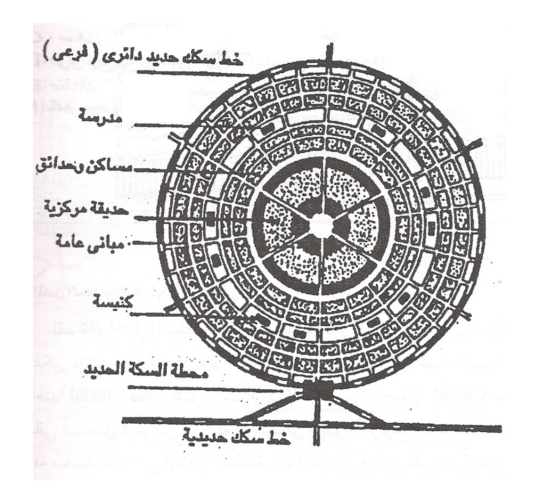
10. المدينة الواسعة الممتدة: وتعتمد على توزيع الأنشطة المختلفة على أرجاء المدينة، وتكون منتشرة افقيا بسبب توفر مساحات كبيرة من الارض. انظر شكل (3–9).

11. المدن الحدائقية: أن يحتل السكن جزء ليس كبير من المدينة والباقي تستعمل لأغراض الزراعة، وتكون الصناعات على مسافة بعيدة من المناطق السكنية. انظر شكل (3–10).



شكل (3–9) المدينة الواسعة الممتدة

المصدر الدليمي، د. خلف حسين علي: التخطيط الحضري أسس و مفاهيم، مصدر سابق ذكره، ص 64

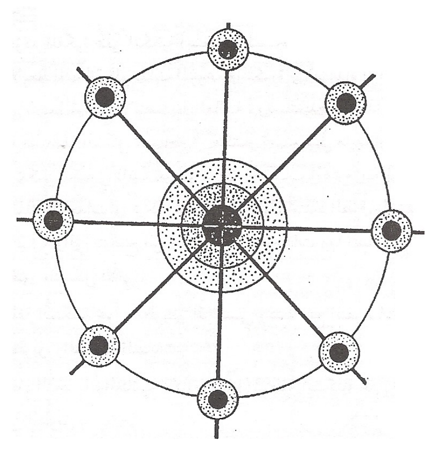


شكل (3−10) المدينة الحدائقية

المصدر الدليمي، د. خلف حسين علي: التخطيط الحضري أسس و مفاهيم، مصدر سابق ذكره، ص 68

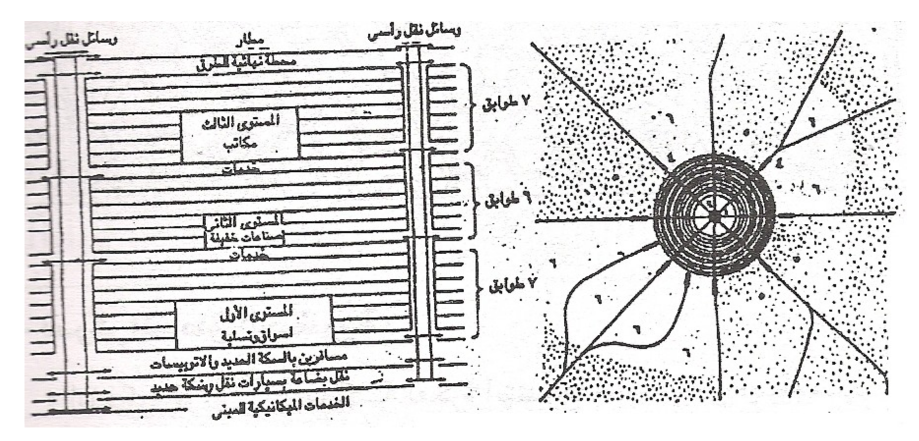
12. المدن التوابع: إنشاء ضواحي حول المدن، وترتبط بالمدينة الأم. انظر شكل (3−11).

13. مدينة عالية التمركز: منطقة مركزية وسط المدينة ذات كثافة عالية في الأنشطة والسكان. انظر شكل (3−12).



شكل (3−11) المدن التوابع

المصدر: الدليمي، د. خلف حسين علي: التخطيط الحضري أسس و مفاهيم، مصدر سابق ذكره، ص 69



شكل (3-12) المدن عالية التمركز

المصدر: الدليمي، د. خلف حسين علي: التخطيط الحضري أسس و مفاهيم، مصدر سابق ذكره، ص 74

3-3-5 الأفكار والنظريات التخطيطية الحديثة:

- انتشار المناطق الحضرية حيث يتوفر في هذه النظرية مساحة كبيرة من الارض مما يؤدي الى انتشار افقي للمدن.
- تمركز المناطق الحضرية وتنتج هذه النظرية عن زيادة كبيرة في عدد السكان مع قلة المساحة المتوفرة، مما يؤدي الى انتشار عمودي للمدن.
- نظرية التقنية الصناعية أو النظرية الثورية: ومن خلالها يتم وضع حلول للمدن الصناعية بحيث تخضع لتخطيط متوازن بين عناصرها، وترتيب الفراغات العمرانية حسب أهميتها العملية، وقد تم تحديد احتياجات الإنسان على أنها أربعة وهي السكن، العمل، التنقل، صحة الجسد والروح. وهذه النظرية أبعدت المدينة عن الماضي واعتبرت المدينة كالآلة محددة الحجم والوظائف و الإنتاج والمقاييس.[1]

---

[1] سقال، د. سلوى، د. عمر وصفي مارتيني: نظريات تخطيط المدن، حلب، منشورات جامعة حلب، 2002، ص 192-199.

- نظرية إحياء الماضي، النظرية الثقافية الإصلاحية: وهي تتلخص بالاهتمام بالتراث العمراني كمحصلة وهي تقدم المضمون الثقافي للمدينة على أي مضمون آخر مادي أو اجتماعي أو اقتصادي. وفيها اتخذت المدن الشكل الشعاعي أو الدائري، وقد أكدوا فيها على أهمية الشوارع.[1]
- النظريات العضوية: تؤكد هذه النظرية على اتصال الإنسان بالطبيعة مما يؤكد له إنسانيته، وهي تعطي حرية للإنسان في توظيف الفراغ العام أو الخاص. فالبيئة المطلوبة هي بيئة ريفية لا تخضع إلا لشرطي: الطبيعة والتكنولوجيا.[2]

6-3-3 مهام التخطيط:

1. تخطيط الكثافة السكانية وتوزيعها بشكل متوازن.
2. تحقيق التوازن بين جمال المدينة وكفاءة التخطيط.
3. إعادة تنظيم مراكز المدن بطريقة تتلائم مع التطور التكنولوجي وحاجات السكان.
4. الاهتمام بالمناطق الأثرية في المدن.
5. توفير الخدمات المختلفة الاجتماعية والارتكازية لكافة السكان وبشكل يحقق العدالة.
6. تحديد مشاكل المدن القائمة ووضع حلول لها.

---

[1] سقال، د. سلوى، د. عمر وصفي مارتيني: نظريات تخطيط المدن، مرجع سابق ذكره، ص 199-201.

[2] سقال، د. سلوى، د. عمر وصفي مارتيني: نظريات تخطيط المدن، مرجع سابق ذكره، ص 202-205.

7. التجديد الحضري والحفاظ على الأبنية التراثية والأثرية في المدن.

8. تخطيط مدن جديدة وفق أسس حديثة.[1]

7-3-3 أسباب عدم كفاءة التخطيط في الدول النامية:

1. عدم توفر قوانين تخطيطية تخدم المصلحة العامة للسكان وبما يؤمن تذليل الصعاب.

2. انشغال السلطات الحكومية على مستوى الدولة والإقليم بالمشاريع العامة دون الانتباه إلى التخطيط رغم أهميته.

3. وضع مخططات بشكل سريع دون أن يؤخذ بالاعتبار جميع الجوانب الطبيعية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية و دون تحديد للاولويات.

4. عدم تشغيل الكوادر التخطيطية في مجال تخطيط المدن، ويعد المهندس بغض النظر عن تخصصه هو المؤهل.[2]

5. قلة الموارد المالية و الطبيعية.

6. قلة الوعي لاصحاب القرار و السكان.

7. الزيادة الكبيرة في عدد السكان.

8. الهجرة من الارياف الى المدن بسبب تركز الخدمات وفرص العمل في المدن.

---

[1] الدليمي، د. خلف حسين علي: التخطيط الحضري أسس و مفاهيم، مرجع سابق ذكره، ص 87-88.

[2] الدليمي، د. خلف حسين علي: التخطيط الحضري أسس و مفاهيم، مرجع سابق ذكره، ص 135-136.

9. عدم متابعة تنفيذ ما يرد في المخططات الأساسية للمدن بشكل دقيق ووفـــق الجدول الزمني المحدد للمخطط.[1]

3-4 المركزية واللامركزية

3-4-1 المركزية: أن تتولى الحكومة المركزية من دواوينها في عاصـــمة الدولـــة أو بفروعها في أنحاء البلاد إدارة شئون جميع المرافق من وطنية ومحلية.[2] وهي تعني الرغبـــة والميل إلى تركيز السلطة في جهة أو جهات قليلة محددة داخل الهيكل التنظيمـــي للمنظمـــة، وجعل عملية اتخاذ القرارات وتصريف الأمور محصورة فيها.[3]

3-4-2 اللامركزية: أن تحتفظ الإدارة المركزية ببعـــض المرافـــق المهمـــة الكـــبرى وبالجانب الوطني من بعض المرافق الأخرى، وتترك ما عداها إلى سلطات محلية منتخبة أو مختارة من أهل هذه المحليات لتتولى إدارتها مع إشراف الوزارات وتوجيهها ومعونتها الفنية والمادية.[4] وهي تعني الرغبة والميل إلى تشتيت وتوزيع السلطة على أفراد أو جهات متعددة عبر المستويات الإدارية داخل المنظمة، بشكل يسمح بتصريف الأمور واتخـــاذ القـــرارات.[5]

---

[1] النقيب، د. رياض: علم التخطيط و اعداد المخططين، مطبعة مقهوي، الكويت، 1985، ص 220.

[2] النعيم، عبد الله العلي: إدارة المدن الكبرى (تجربة مدينة الرياض)، مصدر سابق، ص 106.

[3] عقيلي، عمر وصفي: الإدارة (أصول و أسس و مفاهيم).مرجع سابق ذكره، ص 357.

[4] النعيم، عبد الله العلي: إدارة المدن الكبرى (تجربة مدينة الرياض)، مصدر سابق، ص 106.

[5] عقيلي، عمر وصفي: الإدارة (أصول و أسس و مفاهيم).مرجع سابق ذكره، ص 357.

وهي توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية في العاصمة وبين هيئات مصلحية أو محلية مستقلة.[1]

3-4-3 المجالس البلدية والقروية بين نموذجي الإدارة المحلية والحكم المحلي:

إن العلاقة بين المجالس البلدية والقروية والسلطة المركزية يمكن توضيحها ضمن نموذجين رئيسيين: الإدارة المحلية "نموذج الدمج"، والحكم المحلي "نموذج الفصل". ففي نموذج الدمج تكون السلطة المركزية للنظام السياسي مصدراً لكل القرارات، وصانعة لكل السياسات العامة لا يشاركها في ذلك أي مستوى سلطة آخر، وتبقى جميع السلطات الأخرى على المستوى الأدنى تابعة للسلطة المركزية، منصاعة لقراراتها، ومنفذة لسياساتها. وتستخدم السلطة المركزية في نموذج الدمج المجالس البلدية والقروية أداة للسيطرة والتحكم بإحدى طريقتين المباشرة "المركزية الإدارية" وغير المباشرة "اللامركزية الإدارية"[2].

وتتمثل المركزية الإدارية: باقتصار الوظيفة الإدارية على ممثلي الحكومة المركزية في العاصمة، وهم الوزراء، دون مشاركة من هيئات أخرى، حيث تنحصر سلطة التقرير والبت النهائي في السلطة المركزية، وكذلك تبعية الموظفين وتدرجهم الإداري.[3]

---

[1] علام، د.م. احمد خالد، د.م. محمد إبراهيم قشوة: قوانين التخطيط العمراني و تنظيم المباني، الطبعة الأولى، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية، 1995، ص 4.

[2] الجرباوي، علي: مرجع سبق ذكره، ص 17-18.

[3] الزعبي، خالد سمارة: تشكيل المجالس المحلية و أثره على كفايتها، دراسة مقارنة، الطبعة الثالثة، عمان، دار الثقافة للنشر و التوزيع، 1993، ص 20.

وبتطبيق أسلوب المركزية الإدارية، يقوم النظام السياسي الشمولي بتذويب مستوى السلطة المحلية بجهاز الحكومة المركزي، حيث لا تتمتع المجالس البلدية والقروية بأية صلاحيات خاصة بها، ويقتصر دورهما على القيام بتنفيذ مهام تنفيذية محضة طبقاً لسياسات وقرارات تتم صناعتها، ومتابعة ومراقبة تنفيذها من أعلى. أما عند إتباع أسلوب اللامركزية الإدارية فإن السلطة المركزية تظل محتفظة بعملية صنع القرارات السياسية، وتحديد السياسات العامة، ومتابعة تنفيذها إدارياً، ولكن الاختلاف عن أسلوب المركزية الإدارية أن

السلطة المركزية في هذه الحالة تتنازل جزئياً عن بعض وظائفها الإدارية للمجالس البلدية والقروية.

رغم القصور في إتباع أسلوب اللامركزية الإدارية إلا أنه يحقق بعض المزايا التي يمكن إجمالها على النحو التالي[1]:

- إفهام المواطن أسلوب الإدارة الذاتية، وتحمل الأعباء والمسؤوليات، وعدم الاتكال كلياً على السلطة المركزية.
- الإسهام في تنشئة قيادات محلية وتربية المواطن تربية سياسية.
- أخذ حاجات السكان المحليين، ورغباتهم، وظروف مناطقهم الخاصة، بعين الاعتبار.

---

[1] المعاني، أيمن عودة، محمد عودة أبو فارس: الإدارة المحلية بين النظرية و التطبيق، الطبعة الأولى، عمان: مؤسسة القدس للخدمات المطبعية و التجارية، 1991، ص 21.

- تخفيف العبء عن كاهل الحكومة المركزية خاصة عندما تكون الدولة مترامية الأطراف

ومتعددة النشاطات.

على عكس نموذج الدمج فإن نموذج الفصل بين السلطتين المركزية والمجالس البلدية والقروية، يقوم على عملية تفتيت السلطات ضمن مستويين أفقي بين السلطات الثلاث التنفيذية والتشريعية والقضائية، وعمودي بين السلطتين المركزية والمجالس البلدية والقروية، ويمكن تلخيص العلاقة بين السلطتين المركزية والمجالس البلدية والقروية بأنها علاقة تتمتع فيها هذه المجالس بحكم ذاتي داخل نطاق السلطة المركزية للدولة، وتتمتع السلطة المركزية في نموذج الفصل بحق الإشراف غير المباشر على المجالس البلدية والقروية.[1]

وبذلك تتمتع المجالس البلدية والقروية باستقلالية الصلاحيات عن السلطة المركزية، ولأنها منتخبة من قبل مواطنيها، فإنها تصبح خاضعة لإشرافهم ورقابتهم، وفي نهاية الحديث عن نموذجي الدمج والفصل أو (الإدارة المحلية، والحكم المحلي) يمكن توضيح الفروقات بينهما على النحو التالي[2]:

- تنشأ الإدارة المحلية بموجب قانون، وتوزع اختصاصاتها بواسطة القوانين والتعليمات الإدارية المنبثقة عن السلطة المركزية، بينما ينبثق الحكم المحلي عن الدستور ويستمد سلطاته منه ومن القوانين والتعليمات الإدارية.

---

[1] المعاني، أيمن عودة، محمود عودة فارس: مرجع سبق ذكره، ص 23.

[2] المعاني، أيمن عودة، محمود عودة فارس: مرجع سبق ذكره، ص 24.

ترتبط الإدارة المحلية بالتنظيم الإداري للدولة فقط، وتمارس جزءاً من وظيفة الدولة فقط، وتخضع في ذلك لرقابة السلطة المركزية وإشرافها بشكل مباشر، بينما يرتبط الحكم المحلي بشكل الدولة، ويلامس وحدتها السياسية ممارساً وظائف تنفيذية وتشريعية وقضائية، دون رقابة مباشرة من السلطة المركزية.

3-5 تحديد المقصود بالمجالس البلدية والقروية وتعريفه:

يصعب تعريف المجالس البلدية والقروية بشكل محدد، وذلك لتباين آراء الباحثين في هذا المجال.

ويعرف (عبد الرزاق الشيخلي) المجالس البلدية والقروية بأنها: "مجموعة الوحدات والأجهزة الإدارية، أياً كانت صورتها، وعلى اختلاف مستوياتها الموجودة بالدولة، والتي تكون في مستوى أدنى من الحكومة القومية في الدولة الموحدة، ومن حكومة الولاية في الدولة الاتحادية".[1] يتطابق هذا التعريف مع نموذج الدمج الذي ينبع من مبدأ شمولية الحكم وهرمية السلطة، وعدم فصل مجالي السياسة والإدارة عن بعضهما، وضرورة إلحاق وتبعية المجالس البلدية والقروية للسلطة المركزية، في إطار الإدارة المحلية.

أما الكاتب البريطاني (كرام مودي)، فيعرف المجالس البلدية والقروية بأنها: "مجلس مُنتَخَب تتركز فيه سلطات الوحدة المحلية، ويكون عرضة للمسؤولية السياسية أمام الناخبين، سكان الوحدة المحلية، ويعتبر مكملاً لأجهزة الدولة"[2].

---

[1] المرجع السابق، ص 11-12.

[2] الشيخلي، عبد القادر: مرجع سبق ذكره، ص 10.

ويمكن تعريف المجالس البلدية والقروية على أنها مجالس منتَخَبة على مناطق جغرافية محددة من إقليم الدولة، أو مساحات من الأرض، ويكون عرضة للمسؤولية السياسية أمام الناخبين، سكان الوحدة المحلية، ويعتبر مكملاً لأجهزة الدولة.

3-6 المشاركة:

3-6-1تعريف المشاركة: إن من اكبر الرهانات في إدارة المدن هو بناء شراكة حقيقية بين سكان الأحياء والسلطات العامة المحلية، والمنتخبين والأخصائيين في المدينة لذلك لا بد من تعميق الديمقراطية، وتغيير أنظمة إدارة المدن للذهاب إلى مدى ابعد من الشفافية ومشاركة المواطنين.

عندما يتعلم المنتخبون والتقنيون وسكان المدن أن يعملوا معاً، فهم يتخيلون حلولا لا سابق لها تسمح غالبا، بأقل كلفة، بمواجهة المشاكل الأكثر إثارة للاستفزاز في الحياة المدينية، وبوضع تصور لمشاريع ملائمة لتطور المناطق.[1]

المشاركة: تعني بشكل عام أن تشارك المجتمعات المحلية بشكل فعال في القرارات التي تعنيها وتؤثر فيها.[2]

3-6-2 سمات المشاركة هي:

---

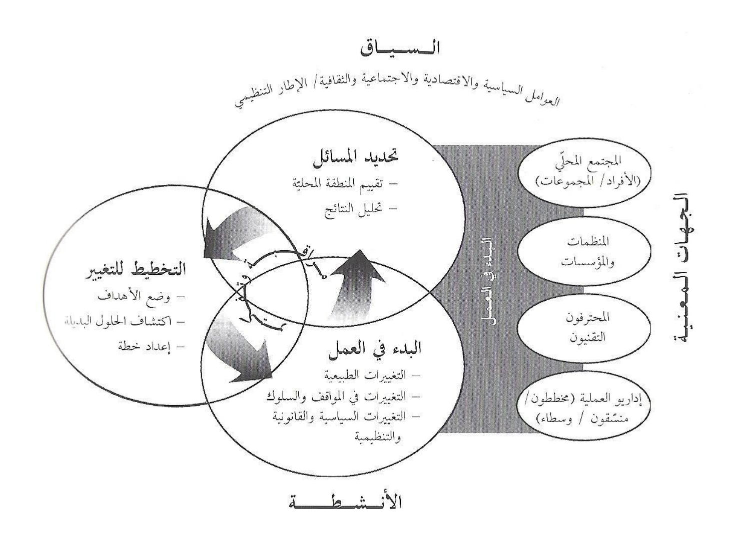
[1] فوريه، كاترين: إدارة المدن بمشاركة سكانها، دار الفارابي، بيروت، لبنان، 2003، ص 120.

[2] روجر، هارت، مشاركة الأطفال: من الرمزية إلى المواطنية، فلورنس، المركز الدولي لتنمية الأطفال، 1992، ص 20.

- محلية: حيث أن تطبيقها الفعلي يتم على المستوى المحلي، وهي تركز علـــى تلبية

احتياجات المجتمع المحلي وقضاياه.

- شفافة: بحيث تكون الأهداف واضحة لكافة المشاركين.
- شاملة: يجب أن تكون بمتناول كافة أعضاء المجتمع.
- تأملية: تشدد على دور التفكير كفرصة للتعلم الفردي والجماعي.
- تحولية: الهدف الأساسي لها هو إحداث نوع من التحول في المجتمع المحلي.
- تستجيب للاحتياجات: أن عملية المشاركة تلبيـــة للاحتياجـــات والظـــروف المحلية.



شكل (3–13) يبين المكونات الأساسية للعملية التشاركية: المصدر دريسكل، دافيد: إنشاء مدن أفضـــل مـــع الأطفال و الشباب، منشورات اليونسكو، 2002، ص 66.

- تفاعلية: بحيث يتمكن السكان المحليون من التعبير عن أرائهم وأن يستمعوا إلى آراء أعضاء المجتمع الآخرين.
- موائمة: تعتمد المشاركة على المعرفة المحلية، أي على المعلومات والرؤى التي يملكها السكان المحليون حول المنطقة، التي يعيشون فيها وحول المسائل التي تؤثر على حياتهم.
- تربوية: هي تشكل عملية تعلم للجميع، حيث على المشاركين أن يكونوا قابلين للتعلم، ولتغيير مواقفهم، ولوضع طرق جديدة للفهم.
- شخصية: هي عملية تفاعل بين الناس. ونجاحها مرتبط بشكل واسع بمواقف الأفراد والمنظمات والمجتمعات المهنية وقيمهم ومهاراتهم.
- مستدامة: إذا شعر السكان المحليون أن المشروع يلبي احتياجاتهم، فسيشاركون في تنفيذه وإدارته المستمرة، وبالتالي لا يمكن تحقيق التنمية المستدامة إلا من خلال المشاركة.
- طوعية: لا تكون شرطا ملزما. فالناس ينضمون إلى العملية التشاركية لأنهم يقدرون أهميتها، ويؤمنون أن مشاركتهم ستحدث تغييرا ما.[1]

3-6-3 آليات المشاركة:[2]

---

[1] دريسكل، دافيد: إنشاء مدن أفضل مع الأطفال و الشباب، منشورات اليونسكو، 2002، ص 32-34.

[2] دريسكل، دافيد: إنشاء مدن أفضل مع الأطفال و الشباب، مرجع سابق، ص 99-176.

1.الملاحظات غير الرسمية: وهي توفر معلومات قيمة حول الأحداث والأنشطة في المنطقة المحلية.

2.استخدام آلة التصوير: تشكل أداة قيمة لتوثيق المعلومات حول المكان وسكانه وأنشطتهم.

3.المقابلات: أدوات جمع معلومات مفيدة توفر مقاربة نظامية للحصول على مدخلات، وهي أكثر تقنيات جمع المعلومات قيمة.

4.الجولات المنظمة: من أهم المنهجيات لفهم البيئة المحلية.

5.تخطيط السلوك: تقنية مراقبة نظامية لتوثيق استخدام مساحة أو مكان محدد.

6.الرسومات: تستخدم كأداة لمناقشة وجهات نظرهم حول المنطقة وحول أنشطتهم وسلسلة تحركاتهم.

7.الاستبيانات والاستقصاءات: تستخدم بهدف الوصول إلى عدد كبير من الأشخاص للحصول على مدخلاتهم حول المسائل أو الأفكار الرئيسية.

8.مجموعات النقاش ضمن مجموعات صغيرة: هي مفيدة في وقت مبكر من عملية المشاركة لتحديد المسائل الأساسية.

9.ورش عمل: يغطي سلسلة واسعة من تبادل المعلومات والمناقشة واتخاذ القرارات.

3-6-4 الفوائد للمشاركة الأهلية بالنسبة إلى المخططين وراسمي السياسات:

1. فهم أفضل وأكمل لاحتياجات المجتمعات المحلية التي يخـــدمونها والمســـائل المتعلقة بها.
2. اتخاذ قرارات إنمائية وتخطيطية أفضل وأكثر إطلاعا.
3. تربية أعضاء المجتمع على التعقيدات المتأصلة، وعلى العوامـــل الخاصـــة بصنع القرار المتعلق بالسياسة والتنمية.
4. إنشاء بيئات أكثر ودية وإنسانية.
5. بناء حس اجتماعي أقوى.
6. تنمية حس الاهتمام في إدارة البيئة والمسؤولية المدنية.
7. المساعدة على إحداث تغيير ايجابي في البيئة المحلية.[1]

3-7 تعاريف أخرى:

3-7-1 التنظيم

3-7-1-1 تعريف التنظيم: هو احد ركائز الإدارة الأساسية، وهو العنصر المتحـــرك الذي يتفاعل مع سائر عناصر الإدارة و مقوماتها وينسق بينها.[2] كما عرف (وايت WHITE) التنظيم بأنه تنسيق الجهود البشرية بغرض تسهيل تحقيق الأهداف العامة المرســومة عــن طريق تحديد المسئوليات والاختصاصات.[3] وهو " عملية اصطفاف العناصـــر والأفـــراد أو

---

[1] دريسكل، دافيد: إنشاء مدن أفضل مع الأطفال و الشباب، منشورات اليونسكو، 2002، ص 35.

[2] النعيم، عبد الله العلي: إدارة المدن الكبرى (تجربة مدينة الرياض)، مصدر سابق، ص 100.

[3] زكي، د. محمود هاشم. (بحث التنظيم و الإدارة في الدول العربية) التنظيم و تبسيط الإجراءات.دمشق، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1976.ص 54.

النشاطات بشكل مترابط لتحقيق التكامل في الطاقات لخدمة هدف ما مهما احتوى من مفردات في روابط تساهمية".[1]

2-1-7-3 نشاطات التنظيم:

1. تقسيم الأعمال: يعني التخصص وجعل العمل بطريقة تراكم الخبرة. ويكون التقسيم على أسس فنية.

2. توزيع الصلاحيات: يتم عن طريق هياكل وجداول واختيار ما يناسبها من أشخاص.

3. المركزية واللامركزية: وهي أسلوب إداري عوامل السعة للرقعة الجغرافية كإستراتيجية أكثر منه ايدولوجيا.[2]

2-7-3 "التنسيق: ربط العمليات المتفرقة للوصول إلى الهدف المطلوب. ربط الوحدات التي يتشكل منها الجهاز التنظيمي برباط من التعاون لتفادي التكرار والازدواجية وضياع الوقت والجهد، ومن أهم خصائصه الوضوح في تحديد الصلاحيات والواجبات على جميع المستويات".[3]

---

[1] البدراني، محمد صالح عبد الكريم: الإدارة و الإدارة الهندسية، الأردن_اربد، دار الكتاب الثقافي، 2005، ص 43.

[2] البدراني، محمد صالح عبد الكريم: الإدارة و الإدارة الهندسية، الأردن_اربد، دار الكتاب الثقافي، 2005، ص 44-48.

[3] النعيم، عبد الله العلي: إدارة المدن الكبرى (تجربة مدينة الرياض)، مصدر سابق، ص 108.

3-7-3 "الرقابة: نشاط يراد به التأكد من أن الخطة المرسومة قد تم تنفيـــذها حســـبما وضعت، وهي تشمل مراجعة الأداء، وقياس النتائج، والتحقق من بلوغ الأهداف المحـــددة.[1] وهي التحقق من أن كل شيء يسير وفقا للخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبـــادئ المقررة. وتهدف إلى الكشف عن أوجه ونقاط الضعف والخطأ لتصـــحيحها ومنـــع تكـــرار حدوثها. وهي تمارس على كل شيء على الأشياء وعلى الأفراد وعلى الأفعال."[2]

3-7-4"التنمية: التعبير عن حيوية الدولة وانطلاقها لتحقيق أهـــدافها الطموحـــة فـــي التطور والارتقاء بالوطن والمواطنين في مختلف نـــواحي الحيـــاة السياســـية والاقتصـــادية والاجتماعية".[3]

---

[1] عبد الوهاب، د.علي محمد: الإدارة العامة (منظور مقارن)، معهد الإدارة العامة بالرياض، 1982، ص 123.

[2] Fayol , H; General and industrial management, Pitman, London, 1949, PP. 35.

[3] النعيم، عبد الله العلي: إدارة المدن الكبرى (تجربة مدينة الرياض)، مصدر سابق، ص 320.

الفصل الرابع

أثر الإدارة على التخطيط في فلسطين

حالة دراسية مدينة جنين

4-1 مقدمة:

تؤثر الإدارة بشكل كبير على عملية التخطيط، ذلك أن الإدارة الجيدة توجه التخطيط بشكل يؤدي إلى نمو المدن وتطورها، وتؤدي إلى تخطيط فعال، ذلك أن مهمة التخطيط السليم، يجب أن لا تنحصر بتخطيط المكان فقط، وعلاج المشاكل القائمة في المدن، وإنما يجب أن تتجاوزها لتنمية المدينة والحفاظ على البيئة والمناطق الأثرية، كما يجب أن يهتم التخطيط بالتوزيع المتوازن للسكان، وإعطاء طابع للمدينة. وقد تعاقبت على مدن فلسطين العديد من الإدارات المختلفة، حيث أثرت كل منها بطريقتها على عملية التخطيط، وفيما يلي بيان لأثر كل مرحلة على عملية التخطيط.

4-2: فترة الانتداب البريطاني:

لم تؤثر هذه الفترة كثيرا في عملية التخطيط، حيث خلال هذه الفترة تم وضع نواة لشبكة الطرق، وتخصيص بعض استعمالات الأراضي وخاصة السكن، وقد كانت مساحة المدن افلسطينية صغيرة، ففي المخطط الهيكلي لعام 1947م كانت مساحة مدينة جنين 4400 دونم وعدد السكان 2500 نسمة، وكانت نسبة مساحة المخطط الهيكلي إلى السكان 1.76 دونم/فرد، علما أن جنين اصبحت بلدية عام 1885 م، وقد قاموا

بتخصيص المناطق الجبلية للسكن، والمناطق السهلية والغابات كمساحات خضراء، من خلال المخطط الهيكلي، كما أن تصنيفات الأراضي كانت محدودة.

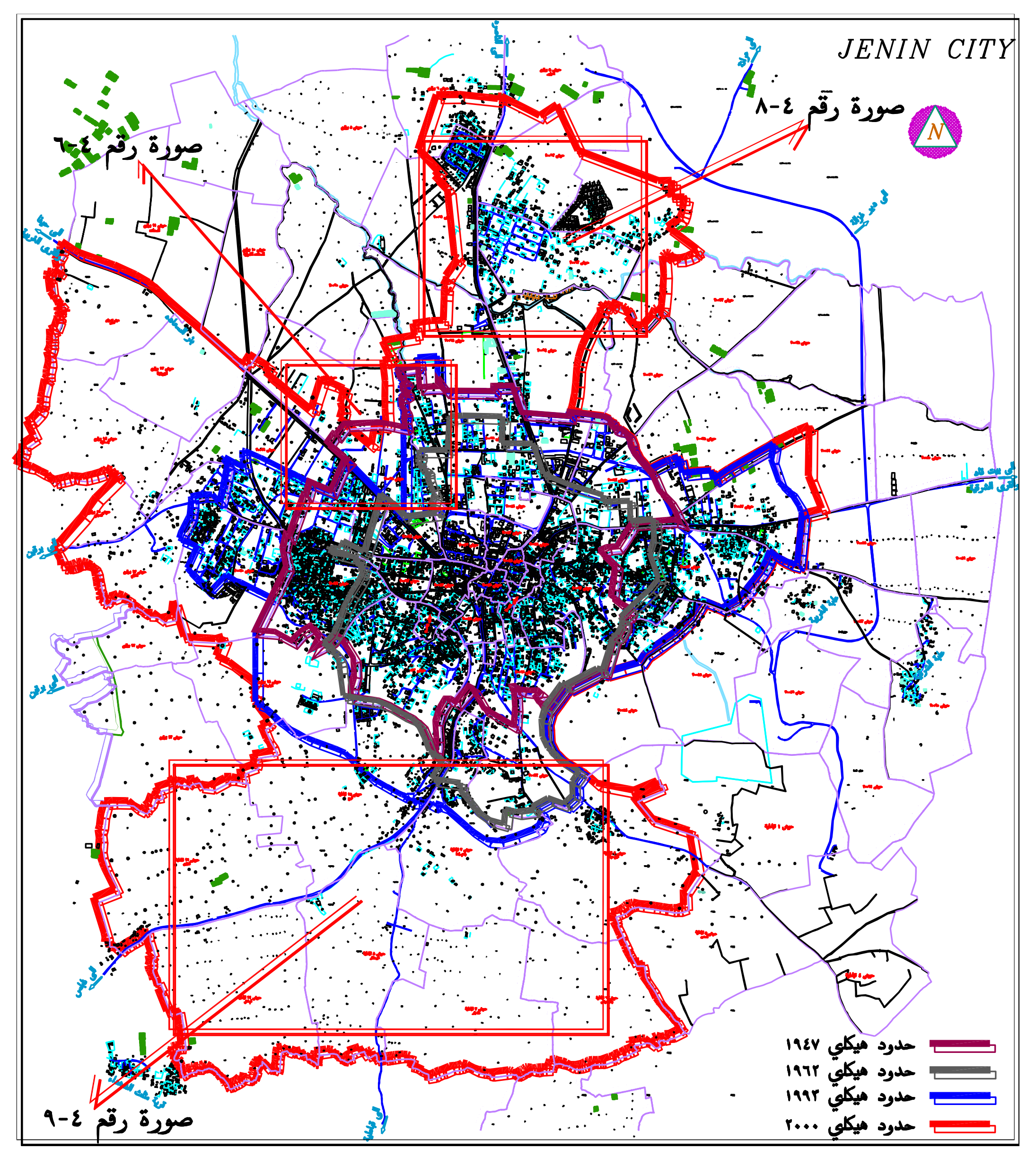
4-3 فترة الحكم الأردني:

في هذه الفترة زاد اثر الإدارة على التخطيط وان كان محدودا أيضا، ويمكن تفصيله بالنقاط التالية:

- تم العمل على شبكة الطرق بشكل أوسع من الفترة السابقة، وان كانت هذه الشبكة غير قائمة على دراسة طبوغرافية الأرض، مما أدى إلى مشاكل في ميول هذه الشوارع.
- تم وضع أسس قانون التنظيم والبناء للمدن، حيث تم التركيز على التوسع الأفقي في البناء، وعلى عمل إفرازات نهائية لبعض قطع الأراضي.
- بقيت في هذه الفترة استعمالات الأراضي محدودة.
- كما أن توسع حدود المدينة بقي محدودا.

ففي المخطط الهيكلي لعام 1962م لمدينة جنين أصبحت مساحة المدينة 4000 دونم بدلا من 4400 دونم في زمن الانتداب البريطاني، حيث تم إخراج مساحة المخيم من مساحة الهيكلي لمدينة جنين، انظر الخارطة رقم(4-1)، بالرغم من زيادة عدد السكان حيث اصبح عدد السكان 12000 نسمة ، وأصبحت نسبة مساحة الهيكلي إلى السكان 0.333 دونم/فرد، كما تم اقتراح بعض الشوارع في المدينة التي استحال تنفيذها بسبب الميول الحادة.

نلاحظ مما سبق أن اثر المرحلتين السابقتين كان محدودا، ولم يعمل على تطور المدن وتوسعها والنهوض بها.



الخارطة رقم (4-1) تبين حدود الهيكلي للمخططات التي تم عملها لمدينة جنين في سنوات مختلفة

: المصدر بلدية جنين.

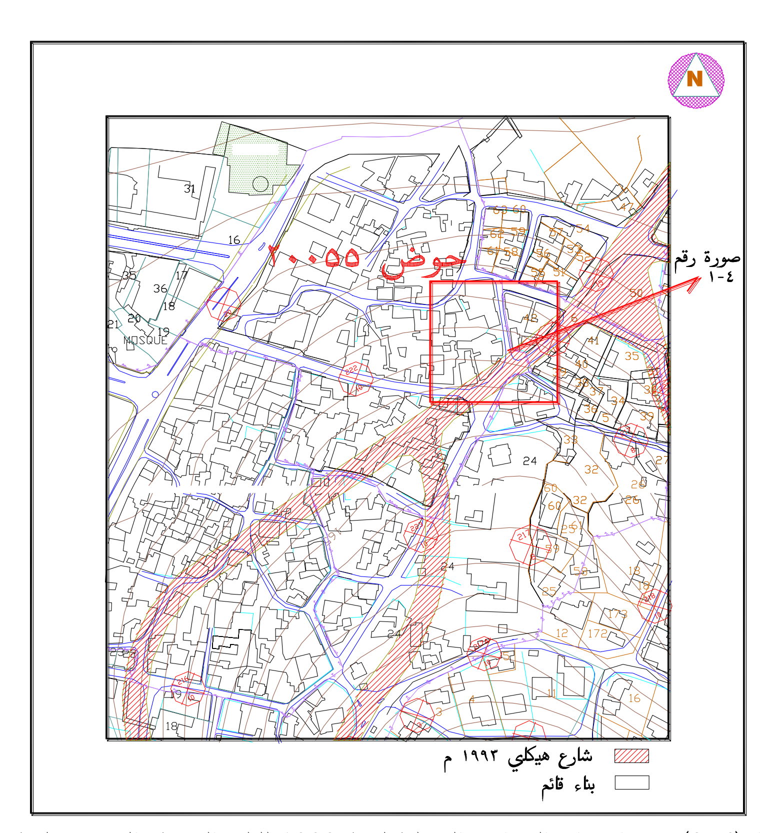
4-4 فترة الاحتلال الإسرائيلي:

في هذه المرحلة ظهر أثر إدارة الاحتلال بشكل كبير على عملية التخطيط، حيث لم يعد هذه المخططات خبراء تخطيط وإنما عسكريون لغرض سياسي بحت، فعلى سبيل المثال تم عمل المخطط الهيكلي لمدينة جنين من قبل المهندس شلومو خياط، ومن أهم العنصر المؤثرة على عملية التخطيط:

1. التركيز على العامل الأمني والسيطرة على الأرض، وقد كان من نتائج هذا العامل:

- عدم السماح بتوسيع حدود المدن الفلسطينية، وذلك للاستيلاء على اكبر قدر من الأراضي الفلسطينية، مما أدى إلى صغر مساحات المدن الفلسطينية، وقد تفاقمت المشكلة الناتجة عن هذا القرار مع الزمن في ظل الزيادة الطبيعية لعدد السكان التي لم تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع المخططات، حيث أصبحت مساحة الأرض للمدن غير كافية نسبة لعدد السكان، وكما رأينا في الخارطة رقم (4-1) التي تبين حدود الهيكلي للمخططات التي تم عملها لمدينة جنين فان المخطط الهيكلي لعام 1993م الذي يبين التوسع خلال هذه الفترة لا تكاد تذكر نسبة لعدد السكان الذي اصبح 30000 نسمة، حيث أصبحت مساحة المدينة 7500 دونم، وبذلك أصبحت نسبة مساحة المخطط الهيكلي إلى السكان 0.25 دونم/فرد.
- فتح الشوارع الواسعة في البلدات القديمة بعروض تتراوح ما بين 12-16 بخلاف الوضع القائم، وذلك لطمس الهوية الفلسطينية من خلال تدمير المدن

القديمة، ولسهولة وصول آليات الاحتلال إلى الأماكن ذات الطرقات الضيقة، خاصة منطقة البلدة القديمة والمخيمات، غير أخذة بعين الاعتبار أهمية هذه المباني وتاريخها العريق، ويمكن ملاحظة ذلك من الخارطة رقم(4−2) التي تبين اختراق الشارع الهيكلي لسنة 1993 للبلدة القديمة، وما يترب عليه من هدم عدد كبير من البيوت القديمة، والصورة رقم(4−1) تبين المباني القديمة التي كان سيتم هدمها إذا نفذ الشارع، والخارطة رقم(4−3) الذي يبين اختراق الشارع الهيكلي لسنة 1993 لبيوت المخيم، ذلك من اجل إيجاد شوارع واسعة في منطقة المخيم ذات المباني المتقاربة، والطرقات الضيقة، وذلك لخدمة هدف امني بحت.



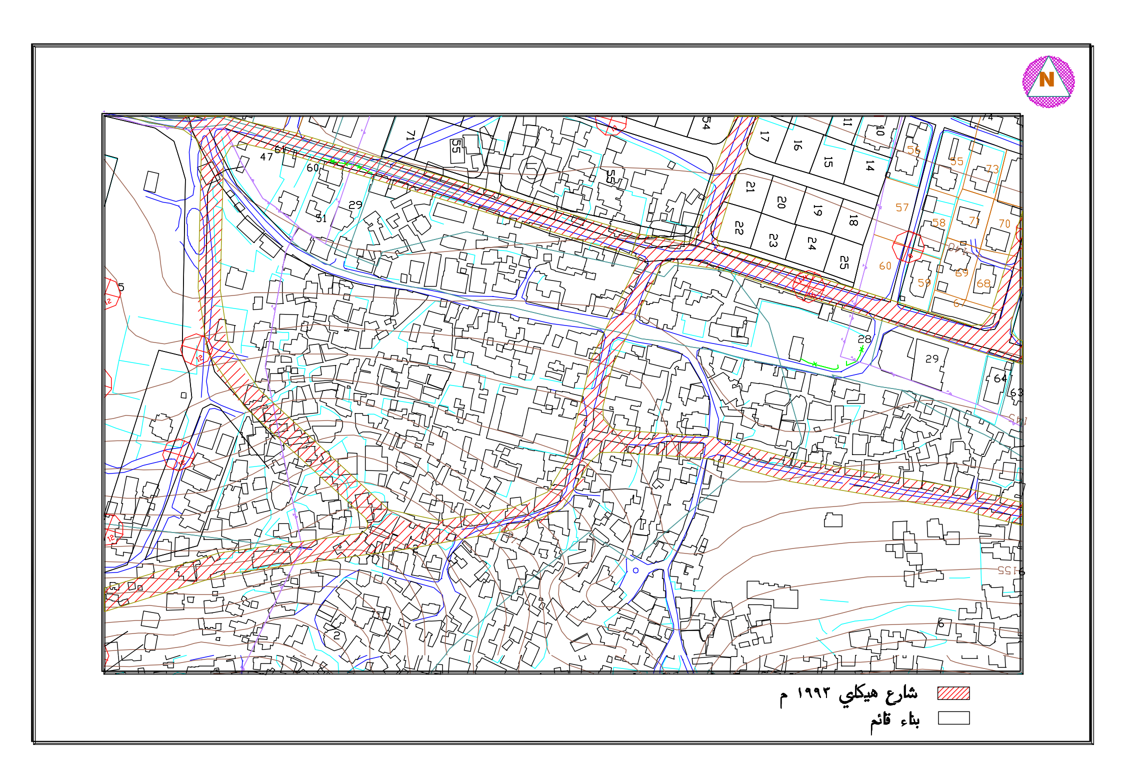
الخارطة رقم(4−2) تبين اختراق الشوارع الهيكلية لسنة 1993 للبلدة القديمة: المصدر بلدية جنين.

- تم وضع أسس جديدة لقانون التنظيم والبناء هدفه فقط خدمة الاحتلال، حيث تم اعتماد ارتدادات كبيرة لأسباب أمنية على الشوارع الالتفافية حول المدن، وقد اتسمت مداخل المدن في تلك المخططات بشوارع عريضة جدا مع ارتدادات عن حرم الطريق تصل إلى 30متر في بعض الأحيان.
- تم العمل على شوارع التفافية حول المدن، لخدمة أهداف أمنية بحته، من اجل سهولة حركة الآليات العسكرية، دون الأخذ بعين الاعتبار الأراضي وطريقة اختراقها، وغالبا ما منع المواطن الفلسطيني من استخدام هذه الشوارع، حيث لم يكن الهدف منها تخفيف الضغط على مركز المدينة.



الصورة رقم(4-1) تبين جزء من المباني القديمة التي كانت مهددة بالهدم.

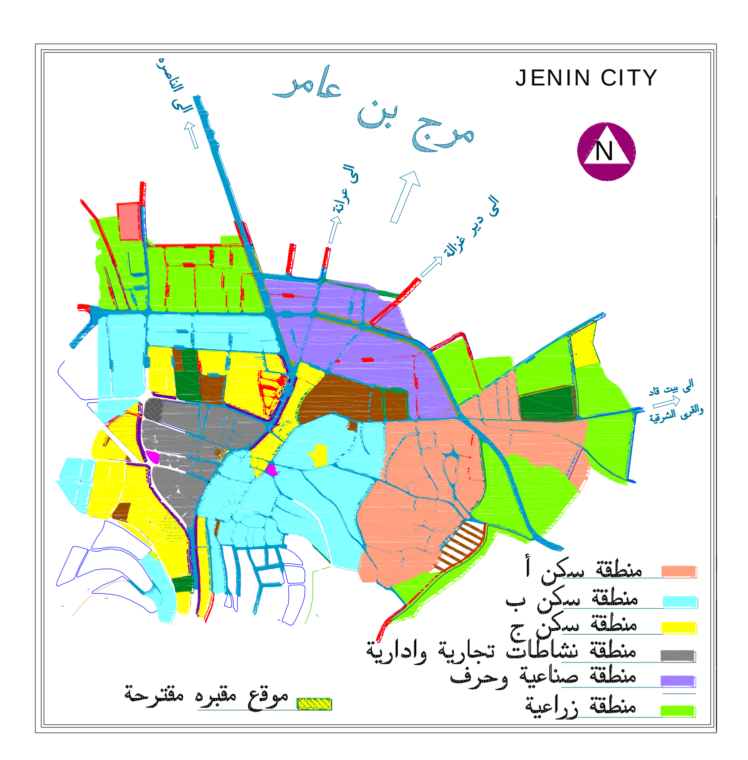
2. تجاهل الدراسات اللازمة لإعداد المخططات الهيكلية، مما ترتب عليه العديد من المشاكل التخطيطية، نورد منها:



الخارطة رقم(4-3) تبين اختراق الشوارع الهيكلية لسنة 1993 لبيوت المخيم: المصدر بلدية جنين.

- تجاهل الدراسات الجيولوجية عند تحديد استعمالات الأراضي، مما أدى إلى إتلاف التربة وتلوث المياه الجوفية أحيانا، كما يظهر لدينا من الخارطة رقم(4-4)، حيث تم تحديد موقع المنطقة الصناعية في منطقة سهلية (مرج بن عامر)، وقرب السكن الزراعي مما اثر سلبا على الأراضي الزراعية والمياه الجوفية، انظر الصورة رقم(4-2).
- تجاهل الدراسات الطبوغرافية للأرض عند تحديد أماكن الشوارع، حيث حددت أماكنها على الخارطة دون الانتباه لطبوغرافية الأرض، مما أدى إلى

صعوبة تنفيذ هذه الشوارع، وأحيانا عدم القدرة على تنفيذها، حيث ان الميل الطولي للشارع يتراوح بين (2%-12%)، وتظهر الصورة رقم(4-3) شدة انحدار الشارع حيث يبلغ الميل الطولي له 100% مما يسبب صعوبة الحركة عليه.



الخارطة رقم(4-4) تبين موقع المنطقة الصناعية في سهل مرج بن عامر: المصدر بلدية جنين.



الصورة رقم(4-2) تبين موقع المنطقة الصناعية في المنطقة السهلية.

- عدم دراسة الواقع التنظيمي للمناطق عند تحديد استعمالات الأراضي، حيث لم تراعي المخططات واقع المنطقة عند تحديد صفة الاستعمال لها، ويظهر ذلك جليا من خلال الصورة رقم(4-4) التي توضح واقع المنطقة وتبين إعطاء صفة الاستعمال سكن ج لمنطقة تصلح أن تكون حسب الواقع التنظيمي سكن ا، من حيث مساحات القطع والارتدادات وارتفاع المباني، مما يدل على عدم معرفة المخطط للواقع التنظيمي للمكان.



الصورة رقم(4-3) تبين الميول الحادة في الشارع بسبب عدم الدراسة.



الصورة رقم(4-4) تبين الواقع التنظيمي للمنطقة المصنفة سكن ج في الهيكلي 1993م.

3. تم التركيز على التوسع الأفقي في البناء، مما أعطى طابعا للمدن الفلسطينية، وقد أدت القوانين الصارمة، والتطبيق الصارم لها، إلى عدد محدود من المخالفات والتجاوزات، لا سيما أن إي مخالفة كانت تقابل بالهدم، دون إي مجال لدفع غرامات بدلا من الهدم. وهذا يساعد على تخطيط جيد.
4. لم يراعي التخطيط في هذه الفترة تصميم مناطق جديدة، يتوفر فيها جميع الخدمات، بل كان عبارة عن توسع للمخططات السابقة.

4-5 فترة السلطة الوطنية الفلسطينية:

عند بحث اثر الإدارة في هذه الفترة على عملية التخطيط، لا سيما انه للمرة الأولى تكون إدارة فلسطينية، وليست إدارة غريبة مثل سابقاتها، يمكن تلخيصها بالنقاط التالية:

1. في هذه الفترة كان هناك زيادة كبيرة في عدد السكان، بسبب الزيادة الطبيعية للسكان من جهة، وبسبب العائدين من جهة أخرى، ومع ذلك فان حدود المدن الفلسطينية في هذه الفترة لم تتوسع بشكل كبير، وذلك بسبب عدم قدرة السلطة الوطنية الفلسطينية على توسيع المدن في منطقة C حسب الاتفاقيات الموقعة، والتوسعة من صلاحيات الحكم المحلي في منطقة A و B فقط. وحيث أن معظم المدن الفلسطينية محاطة بمناطق C فلم يكن بالإمكان توسيع حدود المدن بشكل كاف، مما أدى إلى مساحة محدودة للمدن في ظل زيادة كبيرة في عدد السكان، كما أن التوزيع غير المتوازن للسكان، بسبب تركز فرص العمل والخدمات في المدن الرئيسية، مما أدى إلى هجرة من الريف إلى المدن، مما أدى إلى ارتفاع كبير في

أسعار الأراضي، وهو ما أدى إلى مخالفات كبيرة، سواء في الارتدادات وارتفاع المباني وتوفير مواقف السيارات، مما اثر سلبا على عملية التخطيط. وكما رأينا من الخارطة السابقة رقم(4-1) التي تبين حدود التوسع لمدينة جنين، أن التوسع خلال هذه الفترة كان مقبولا إلى حد ما في مدينة جنين، حيث تركزت التوسعة باتجاه الجنوب لأنها مناطق A، بينما لا تكاد تذكر التوسعة باتجاه الشمال، لكونها منطقة C من جهة، ولكونها تضم منطقة سهل مرج بن عامر من جهة أخرى، وقد أصبحت مساحة الهيكلي في هذه الفترة 22000 دونم وعدد السكان 62000 نسمة، اي اصبحت نسبة الهيكلي لعدد السكان 0.35 دونم/ فرد.

2. وكنتيجة لصغر مساحة المدن نسبة لعدد السكان، وبالتالي ارتفاع سعر الأراضي، أدى ذلك إلى توجه للبناء العمودي مع انتشار عشوائي للمباني المرتفعة، وعدم تقيد بالارتدادات اللازمة لها، مما افقد المدن الفلسطينية الطابع الأفقي، والذي استمر لفترة طويلة، والصورة رقم(4-5) تبين بداية ظهور المباني المرتفعة في مدينة جنين، بينما عانت باقي المدن الفلسطينية من هذه المشكلة بشكل اكبر.



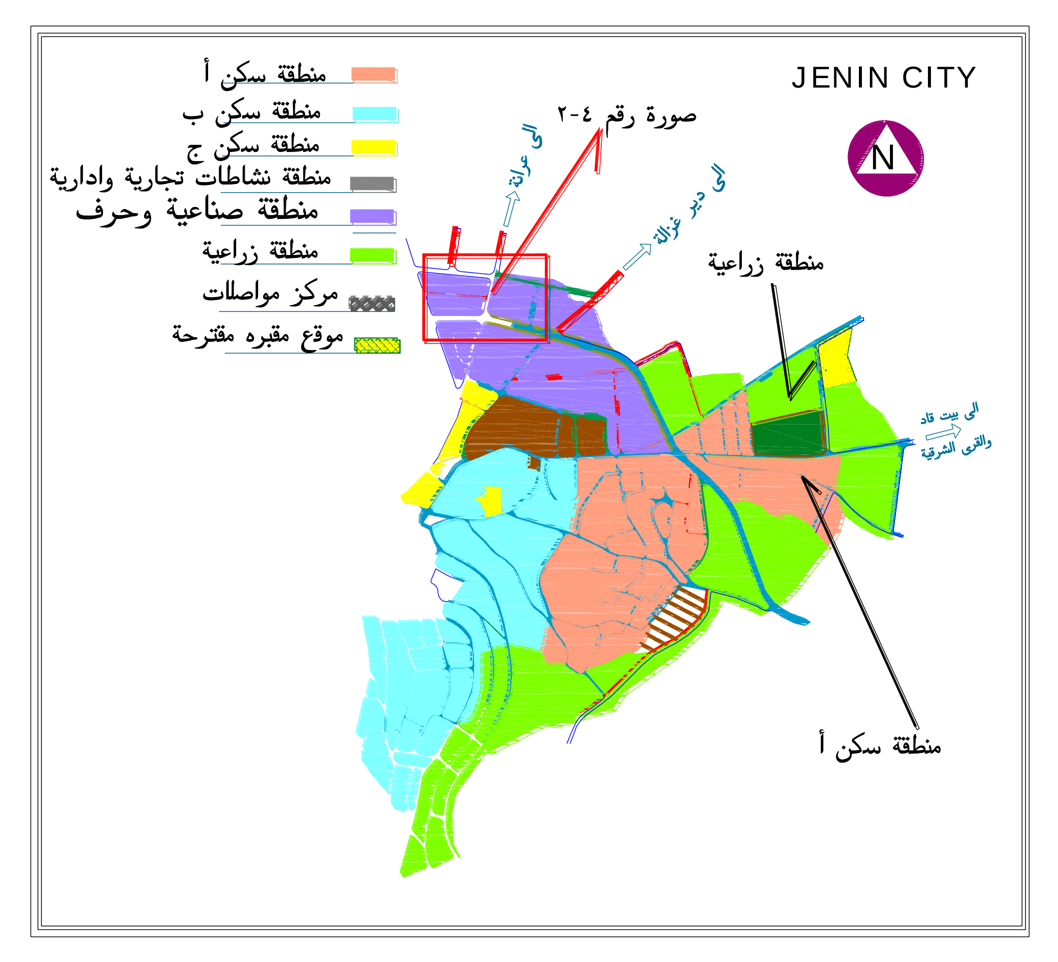
الصورة رقم(4-5) تبين بداية ظهور المباني المرتفعة في مدينة جنين.

3. ومن المشاكل الإدارية التي أثرت على عملية التخطيط، عدم توفر المعلومات وقاعدة البيانات اللازمة لعملية التخطيط، حيث أن عدم توفر الدراسات اللازمة أدى إلى عدة مشاكل تخطيطية منها:

- عدم القيام بدراسة عدد السكان والمساحات اللازمة لهم في كل من تصنيفات الأراضي، وخاصة فيما يخص توفير المرافق العامة والمساحات الخضراء.
- عدم توفر الدراسات الطبيعية، مما أدى إلى اعتداءات على الأراضي الزراعية، حيث تم تحويلها من مناطق زراعية إلى مناطق مبنية، انظر الخارطة رقم(4-5) التي تبين المناطق الزراعية في الهيكلي 1993م، والخارطة رقم(4-6) التي تبين تحول المنطقة الزراعية إلى منطقة سكن، والصورة رقم(4-6) تبين انتشار المباني في المناطق السهلية.
- عدم دراسة طبوغرافية الأرض، مما أدى إلى صعوبة تنفيذ بعض الشوارع، بسبب حدة الميلان.



الصورة رقم(4-6) تبين انتشار المباني في المناطق الزراعية.



الخارطة رقم(4-5) تبين موقع المناطق الزراعية في الهيكلي 1993م: المصدر بلدية جنين.

- لكن في هذه الفترة تم دراسة الواقع التنظيمي للمدن بطريقة أوسع من السابق، وان كان المخطط الهيكلي لا يتجاوز رسم الوضع القائم، ومعالجة للمشاكل القائمة، نلاحظ من المخطط الهيكلي لمدينة جنين حسب الخارطة رقم(4-7)، انه تم تحويل المنطقة المصنفة سكن ج إلى سكن ج خاص بإحكام سكن ب لكون المنطقة تنظيميا، حسب مساحات القطع والارتدادات تصلح أن تكون سكن أ، ذلك أن القانون يمنع تحويل الاستعمال من استعمال أدنى إلى استعمال أعلى، وتحويل المنطقة من سكن إلى تجاري طولي رسما للأمر الواقع الذي فرضته

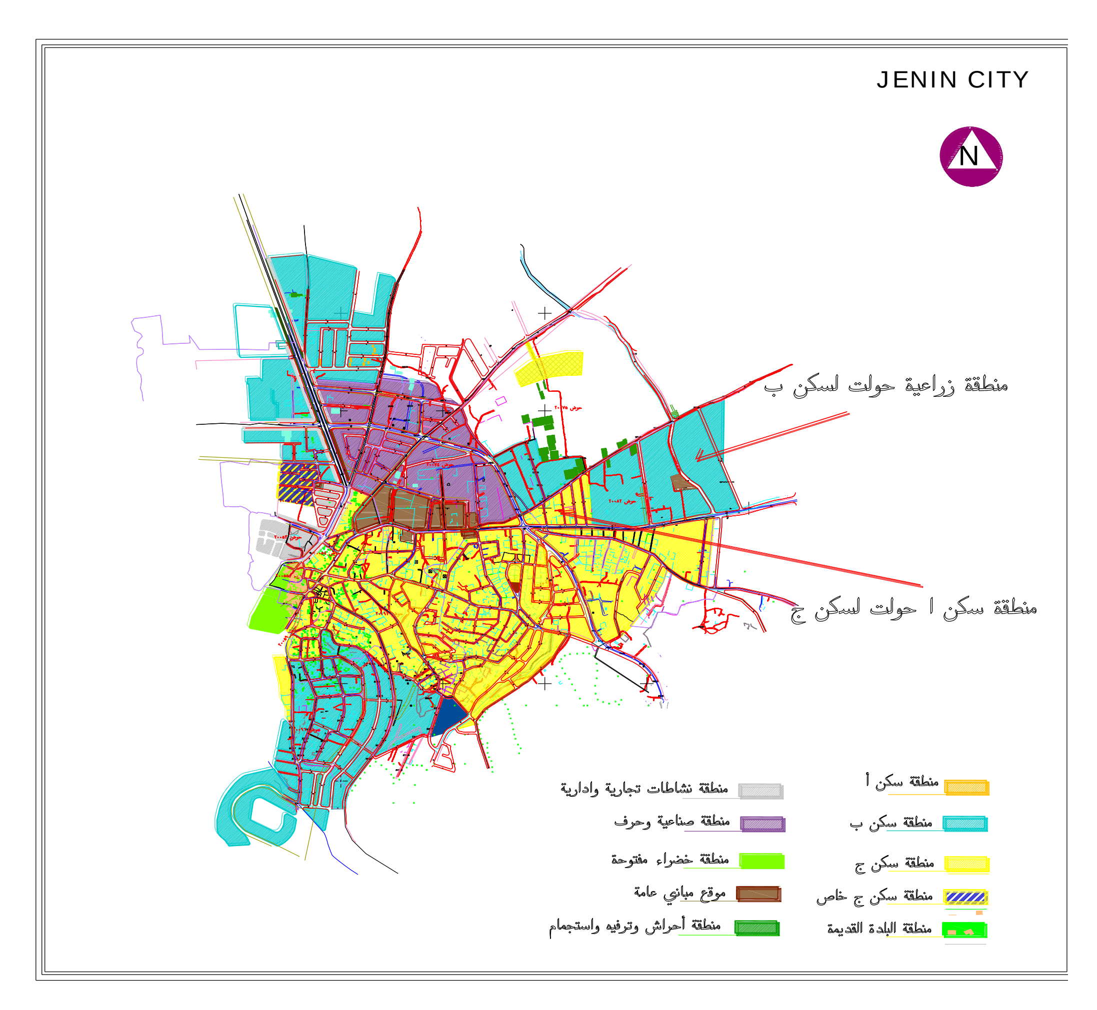
المباني القائمة، وليس نتيجة لدراسة احتياجات المدينة، يتضح ذلك من الصورة رقم(4-7)، كما يقوم المخطط بوضع بديل للشوارع التي تم الاعتداء عليها بالكامل.



الصورة رقم(4-7) تبين انتشار المحلات التجارية في المناطق السكنية.

وبالتالي فان المخطط الهيكلي غير قائم على الدراسات سواء كانت طبيعية، اجتماعية، تنظيمية واقتصادية والتي تحدد احتياجات المدن، والمكان المناسب لكل استعمال.

4. عدم توفر الكفاءات و التدريب اللازم للعاملين في مجال التخطيط كما في الشكل رقم(4-1) حسب تحليل الاستمارة (انظر ملحق (4))، مما فاقم الوضع وأدى إلى مخططات هيكلية غير قائمة على أسس علمية كما هو موضح سابقا، مما أدى إلى عدم قدرة العاملين بالتخطيط على وضع الأولويات للمدينة، ومجابهة النمو السريع لعدد السكان، والنمو الحضري العشوائي غير المسيطر عليه.



الخارطة رقم(4-6) تبين تحول المناطق الزراعية في الهيكلي 1993م إلى سكن ب ومناطق سكن ا إلى سكن ج: المصدر بلدية جنين.

5. من المشاكل الإدارية المهمة التي أثرت على عملية التخطيط هي نقص الموارد المالية، و التي شكلت أهم عوائق البلدية انظر ملحق (4)، ومن الشكل رقم(4-2)، حيث اثر نقص الموارد المالية على تنفيذ المخططات الهيكلية بشكل دقيق وقد ترتب عليه:

JENIN CITY

N

شارع بغداد

سكن ج خاص

صورة رقم ٤-١٠

صورة رقم ٤-١٢

منطقة سكن أ

منطقة نشاطات تجارية وادارية

منطقة سكن ب

منطقة صناعية وحرف

منطقة سكن ج

منطقة خضراء مفتوحة

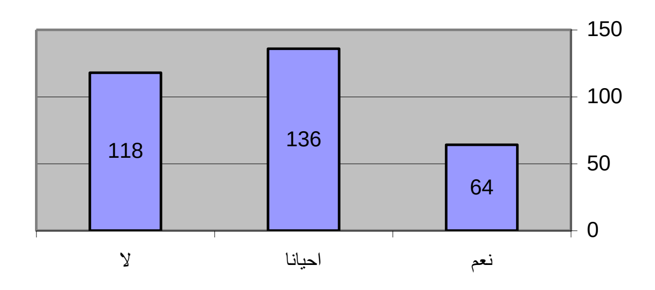
منطقة سكن ج خاص

موقع مباني عامة

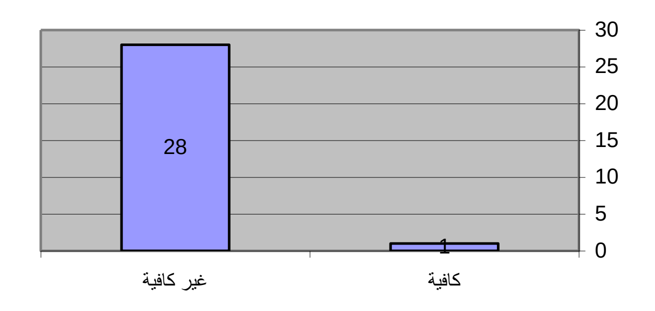
منطقة البلدة القديمة

منطقة أحراش وترفيه واستجمام

الخارطة رقم(4-7) تبين منطقة سكن ج خاص التي كانت سكن ج: المصدر بلدية جنين

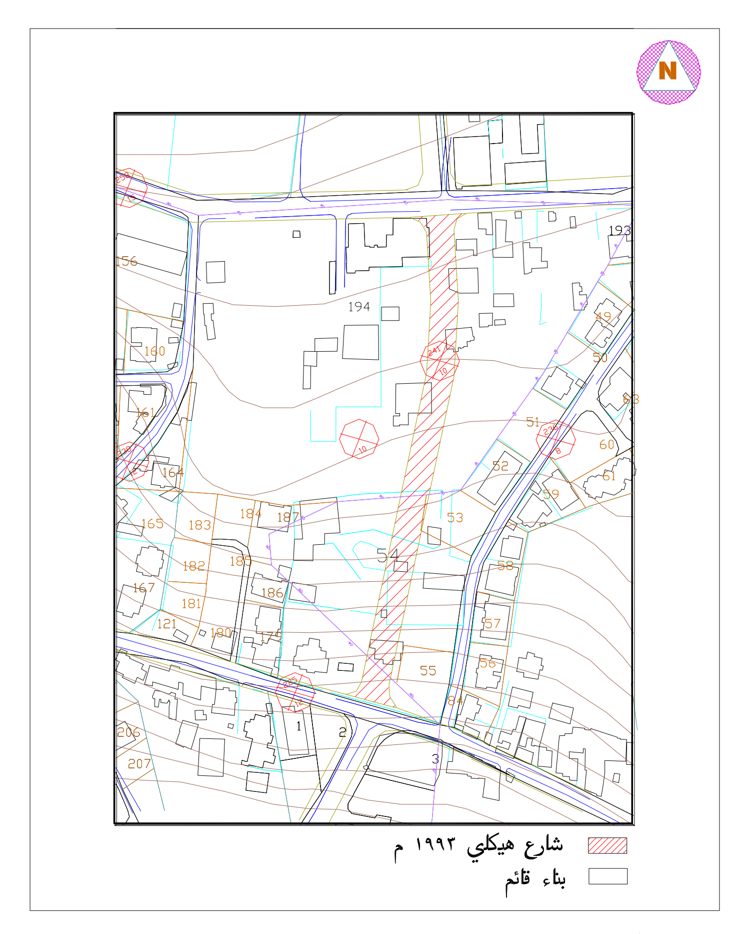


شكل رقم (4-1) يبين قيام البلدية بتوفير التدريب و التأهيل اللازم لأداء العمل



شكل رقم (4-2) يبين نقص الموارد المالية حسب استمارة رؤساء البلديات

- عدم توفر الإمكانيات أدى إلى عدم تنفيذ وشق الشوارع المصادق عليها، مما أدى إلى اعتداءات على هذه الشوارع، مما أدى إلى إلغاءها أحيانا، يمكن ملاحظة ذلك من خلال الخارطة رقم(4-8)، التي توضح الاعتداء على الشارع الهيكلي لسنة 1993م لمدينة جنين، مما أدى إلى إلغاء الشارع والبحث عن بديل له.
- عدم القدرة على استملاك الأراضي التي حددت كمرافق عامة، وخاصة في الأراضي التي استوفت نسبة الاقتطاعات المسموح بها، مما أدى إلى مدن تفتقر إلى الخدمات العامة والمساحات الخضراء والمرافق العامة الضرورية، ويظهر ذلك من الخارطة رقم(4-9)، حيث تم إلغاء موقع مركز المواصلات العامة وإعادة تصنيفه إلى الاستعمال السابق، بالرغم من كون موقعه الأنسب كمركز مواصلات، حيث يقع بمحاذاة المنطقة التجارية في مدينة جنين، ومخدوم بشوارع رئيسية غير مكتظة، وذلك بسبب القانون الذي ينص على إعادة الأرض المصنفة مرافق عامة إلى التصنيف السابق لها، وإعطاء صاحبها حق التصرف بها بعد مضي سبعة سنوات دون أن تقوم البلدية باستملاكها.



الخارطة رقم(4-8) تبين اعتداء المباني على الشارع الهيكلي 1993م: المصدر بلدية جنين.

- عدم قدرة البلديات على إيصال الخدمات العامة (شوارع، مياه، كهرباء...) إلى المناطق الجديدة، مما أدى إلى امتداد و توسع المدن بشكل خاطئ أحيانا، وليس حسب رغبة البلدية، مما جعل البلديات عاجزة عن توجيه المدن بالطريقة التي تراها مناسبة، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال الصورة رقم(4-8) التي تبين انتشار المباني في المناطق السهلية في منطقة يقع جزء منها خارج حدود التوسعة للمدينة، والصورة رقم(4-9) التي انتشار قليل للمباني في مناطق التوسعة الجبلية الجديدة، ، وذلك لان إيصال الخدمات لها أسهل واقل تكلفة لكونها منطقة سهلية، بينما انتشار المباني باتجاه الجنوب محدود جدا، رغم وقوعها ضمن حدود

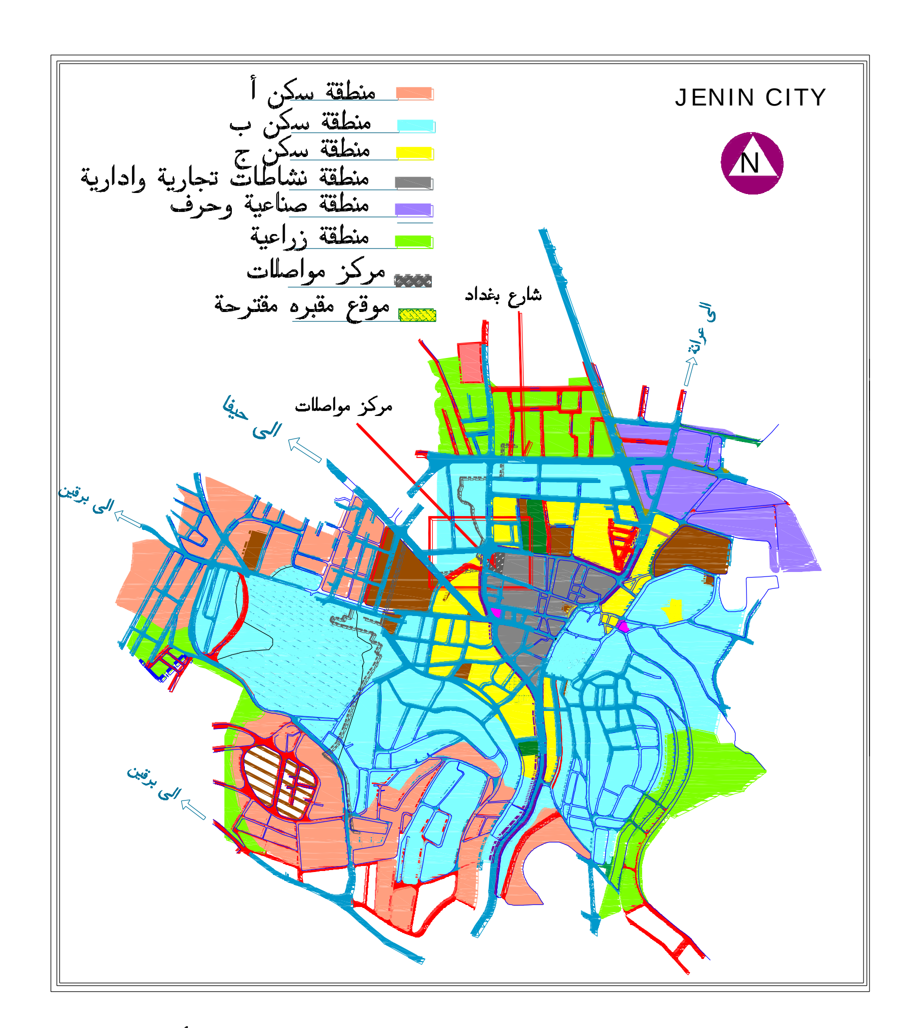
المدينة، لعدم توفر الإمكانيات المادية لتوصيل الخدمات لهذه المناطق الجبلية لأنها أكثر تكلفة سواء على البلدية أو المواطنين.

- كما أن عدم القدرة المالية للبلدية من جهة، وقلة الخبرة من قبل طاقم البلدية من جهة أخرى، أدت إلى شراء صور جوية غير دقيقة، حيث أن دقة الصور الجوية مرتبط بتكلفتها، كما أن الخبرات المتوفرة غير قادرة على تحديد الدقة اللازمة للصور الجوية، والتي تعتمد على ارتفاع الطائرة، زاوية الالتقاط وغيرها من المعايير، مما أدى إلى فروق بين الصور الجوية التي تبنى عليها المخططات الهيكلية، وبين الإفرازات لقطع الأراضي، مما يؤدي إلى إزاحات في مواقع



الصورة رقم(4-8) تبين انتشار المباني في المناطق السهلية الزراعية.

الشوارع و القطع، يمكن ملاحظة ذلك من الصورة رقم(4-10)، حيث نلاحظ السور معتدي على الشارع، لكن الواقع انه تم تحديد موقع الإسفلت بناءا على المخطط الهيكلي، والذي اختلف موقعه مع الإفراز للقطع المحيطة.



الخارطة رقم(4-9) تبين موقع مركز المواصلات الملغي، وشارع بغداد الذي أصبح تجاري طولي:

المصدر بلدية جنين.

6. من المشاكل الإدارية التي أثرت في عملية التخطيط، هو عدم قيام المواطنين بواجباتهم تجاه البلدية، والذي يرجع سببه في الغالب إلى غياب السلطة وعدم القدرة على تطبيق القانون وهدم المخالفات انظر الشكل رقم(4-3)، وهو ما أدى إلى:

- الاعتداء على الشوارع سواء اعتداءا كاملا على الشوارع الغير منفذة أو اعتداء جزئي على الشوارع المنفذة، يمكن ملاحظة الاعتداءات الجزئية على

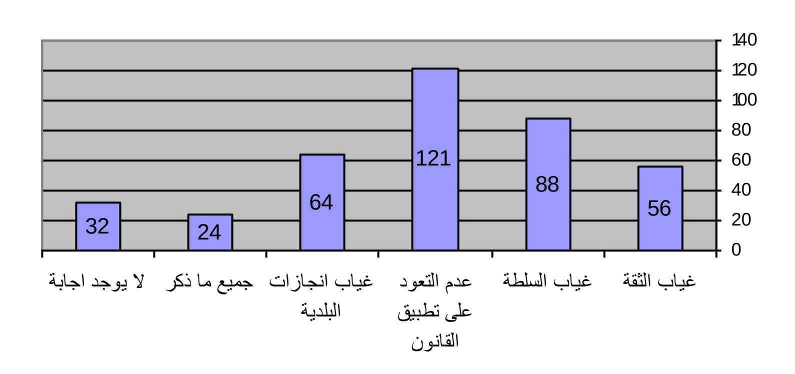
الشوارع من الصورة رقم(4-11) التي توضح اعتداء المباني على احد الشوارع في مدينة جنين، مما أدى إلى شوارع غير منتظمة وضيقة.



الصورة رقم(4-9) تبين قلة انتشار المباني في المناطق الجبلية.



الصورة رقم(4-10) تبين موقع الإسفلت في غير موقع الشارع.



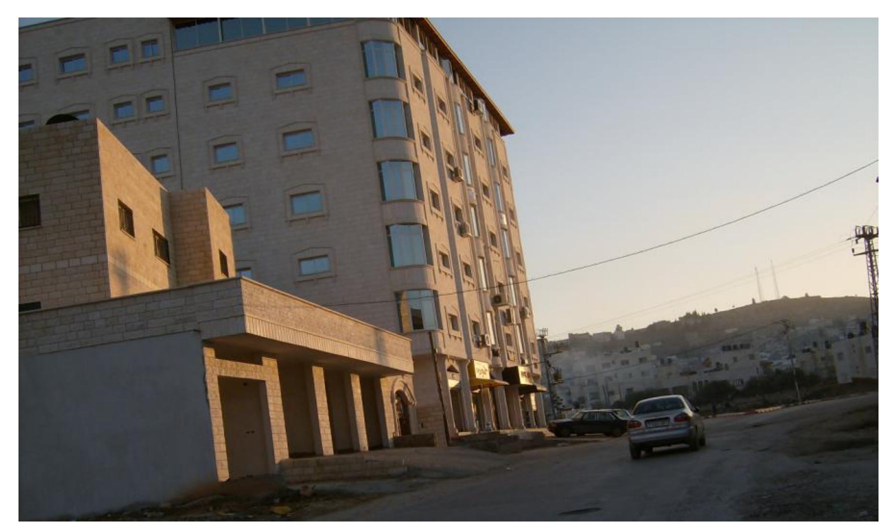
شكل رقم (4-3) يبين سبب عدم تعاون المواطنين مع أجهزة البلدية



الصورة رقم(4−11) تبين الاعتداء على الشوارع.

- قيام المواطنين ببناء مخالف لصفة الاستعمال المصنفة في تلك المنطقة، وخاصة في الشوارع الرئيسية، حيث أصبح الطابق الأرضي للعديد من المباني السكنية مخازن تجارية، مما أدى إلى اختلاط استعمالات الأراضي دون تنظيم، وكما رأينا من الخارطة السابقة رقم(4−9) وهي تبين احد الشوارع في مدينة جنين (شارع بغداد)، حيث يصنف احد جوانب الشارع سكن زراعي، والجهة الأخرى سكن ب، وتم تحويل الجانبين للشارع تجاري طولي، لأنه أصبح أمرا واقعا كما نرى من الصورة رقم(4−12).

- كما أن غياب القانون أدى إلى اعتداءات على الارتدادات وعلى النسبة المئوية ومساحات القطع المسموح بها في كل تصنيف، مما أدى إلى تحويل بعض المناطق من تصنيف أعلى إلى تصنيف أدنى، مما اثر سلبا على تنظيم المنطقة، الخارطتان السابقتان رقم(4−5) ورقم(4−6) توضح انتقال المنطقة من سكن أ إلى سكن ج بسبب الاعتداءات على الارتدادات والنسب المئوية.



الصورة رقم(4–12) تبين تحول المنطقة السكنية إلى تجارية.

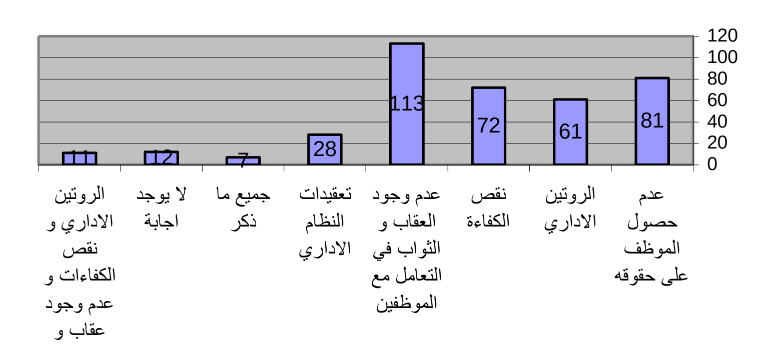
7. لا بد من الإشارة إلى اثر مهم للإدارة على التخطيط، وهو اثر القوانين وأنظمة التنظيم والبناء الحالية على عملية التخطيط، لا سيما أن هذه القوانين وضعت في فترات سابقة، ولم يتم عليها إلا القليل من التعديلات التي لا تكاد تذكر، ومن أهم هذه الآثار:

- لا يوجد في هذه القوانين بنود تختص بحماية المدن القديمة والحفاظ عليها، كما لا تقوم البلديات بتطبيق القرار الصادر عن مجلس التنظيم الاعلى الذي يعطيها الصلاحيات لحماية البلدات القديمة، مما أدى إلى اعتداءات وإضافات على المدن القديمة غير مدروسة، وأدت إلى تشويه هذه المدن وضياع هويتها وهدم اجزاء منها.
- لم تكن هذه القوانين صارمة مع المخالفات والاعتداءات على الارتدادات والشوارع، بحيث لا تقوم بهدم هذه المخالفات.

- لم يكن هناك تشديد على تطبيق القانون بما يخص ارتفاعات المباني، مما أدى إلى وجود طابع جديد لمدننا، تظهر فيه المباني المرتفعة، مع عدم مراعاة الارتدادات اللازمة لهذه المباني المرتفعة، وهذا نقيض ما تم في الفترات السابقة التي ركزت على الامتداد الأفقي، وتم السماح بترخيص المباني المرتفعة في المدن الفلسطينية بحجة ضيق مساحة المدن وارتفاع أسعار الأراضي من جهة، وتشجيع المستثمرين من جهة أخرى، مما أدى إلى تشويه لمدننا وفقدان لطابعها وهويتها.
- أصبح المقابل لمعظم المخالفات هو دفع غرامة مالية، مما أدى إلى فوضى وعشوائية في مدننا، حيث تم الاعتداء على الارتدادات، مخالفة الاستعمال المحدد حسب الهيكلي، تجاوز الارتفاع المسموح به، عدم توفير مواقف السيارات اللازمة للمباني، مما يؤدي إلى أزمات مرورية خاصة في مراكز المدن، انظر ملحق 5 الذي يبين الارتدادات اللازمة لكل تصنيف وعدد المواقف المطلوب لكل نوع من المباني، وغيرها من المخالفات، حيث أصبح المواطن يقوم بالمخالفة ويدفع الغرامات المترتبة عليها، وبذلك تصبح هذه المخالفات قانونية.

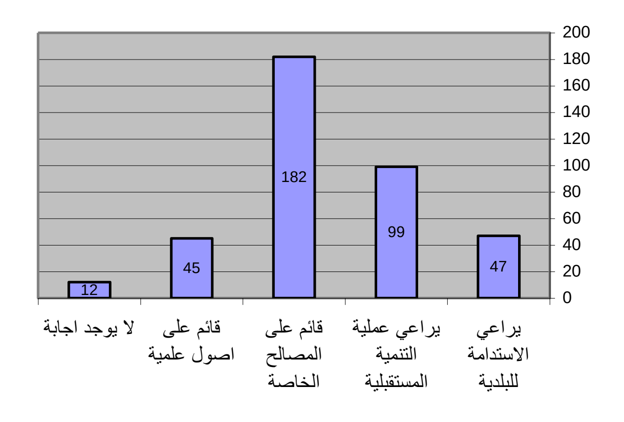
8. ومن المشاكل الإدارية عدم قيام الموظف بواجبه كما يجب لعدة أسباب أهمها عدم وجود العقاب والثواب في التعامل مع الموظف كما يوضح الشكل رقم(4-4)، مما أدى إلى إهمال وعدم متابعة من قبل الموظفين، أدت في بعض الأحيان إلى انتهاء

المواطن من البناء مع المخالفات التي يمكن أن يقوم بها دون إي توقيف للعمل من قبل البلدية أو هدم للمخالفة إثناء التنفيذ، ودون إي مراجعة أحيانا.

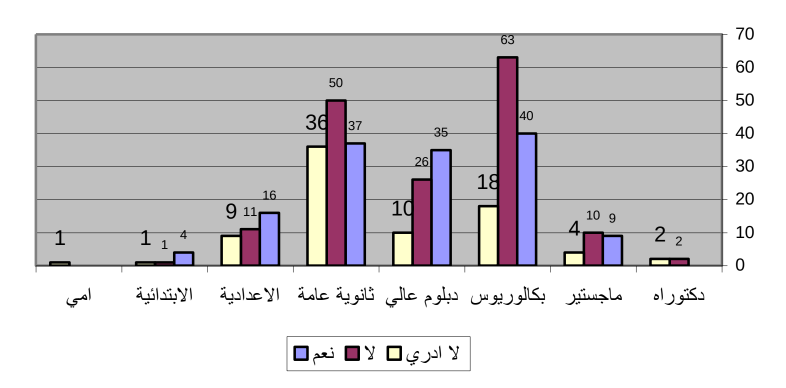


شكل رقم (4-4) يبين سبب عدم تعاون الموظف مع المواطن

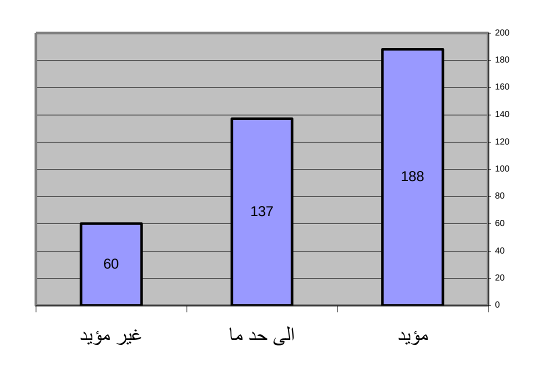
9. كما أدت قناعة المواطنين بتدخل المحسوبية والوساطة في عملية التخطيط حسب الشكل رقم(4-5)، وقناعتهم وخاصة الحاصلين على تأهيل علمي عالي بعدم قدرة البلدية على القيام بالتخطيط حسب الشكل(4-6)، وعدم إشراك المواطنين في عملية التخطيط رغم رغبتهم حسب الشكل رقم(4-7)، وعدم مواكبتهم لعملية التخطيط خطوة خطوة، إلى عدم رضا المواطنين عن عملية التخطيط والمخططات الهيكلية، وبالتالي عدم الالتزام بها، مما أدى إلى حجم مخالفات كبير.



شكل رقم (4-5) يبين دور البلدية في عملية التخطيط حسب رأي المواطنين

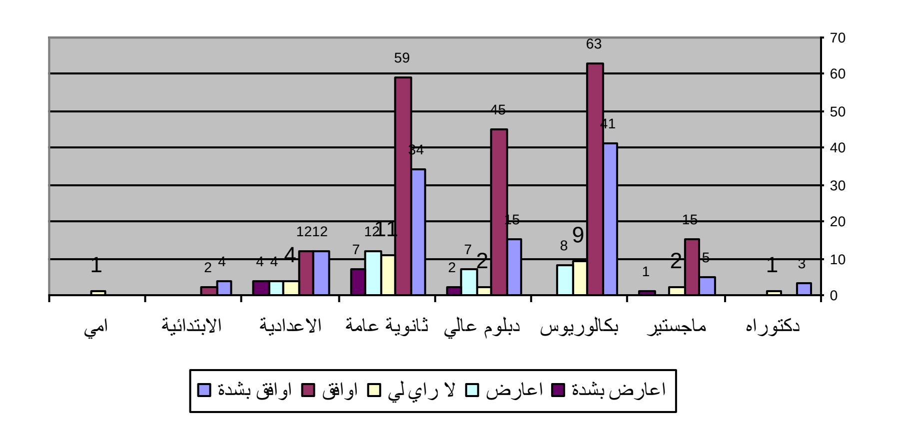


شكل رقم (4-6) يبين العلاقة بين المستوى العلمي * قدرة البلدية على القيام بمهمة التخطيط



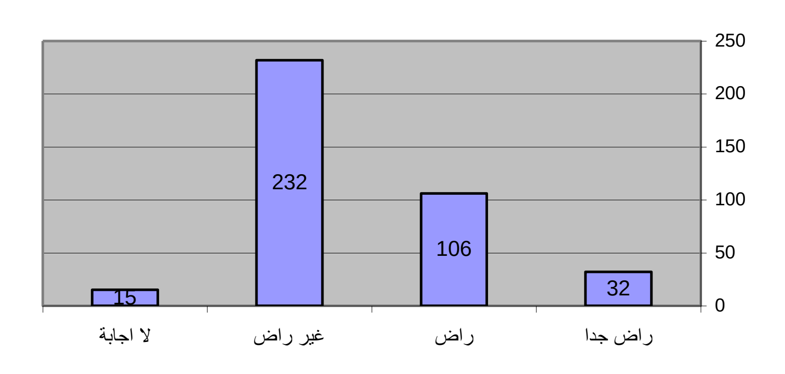
شكل رقم (4-7) يبين رغبة المواطن في الاشتراك في عملية التخطيط العمراني

10. نلاحظ وجود رضا من قبل المواطنين وخاصة الحاصلين على تأهيل علمي عالي عن هدم بناء من اجل تطوير منطقة، انظر الشكل رقم(4-8)، علما أن موافقة المواطنين تكون غالبا على هدم إي بناء باستثناء البناء الذي يملكونه.

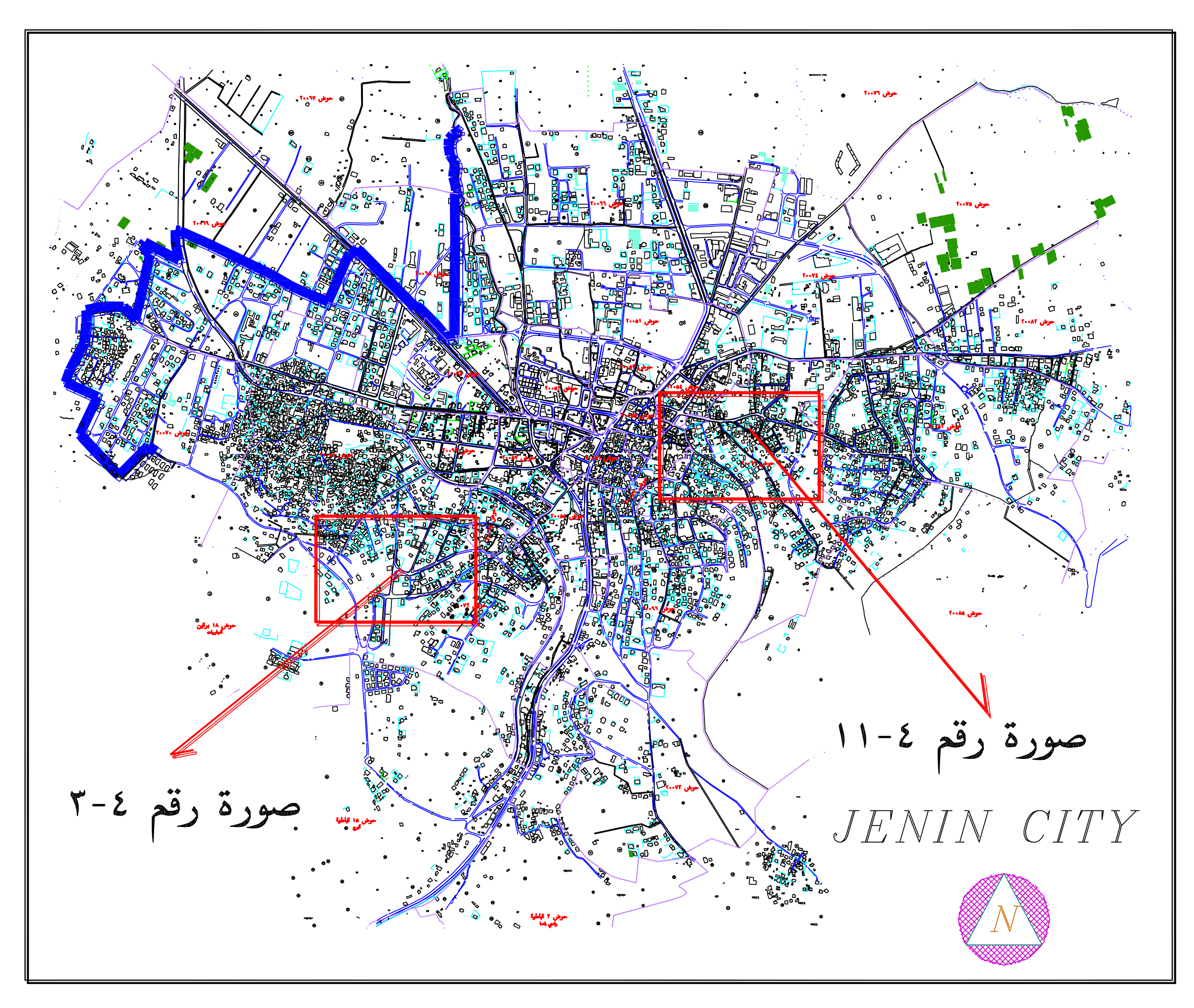


شكل رقم (4-8) يبين العلاقة بين المستوى العلمي * الموافقة على هدم بناء من اجل تطوير المنطقة

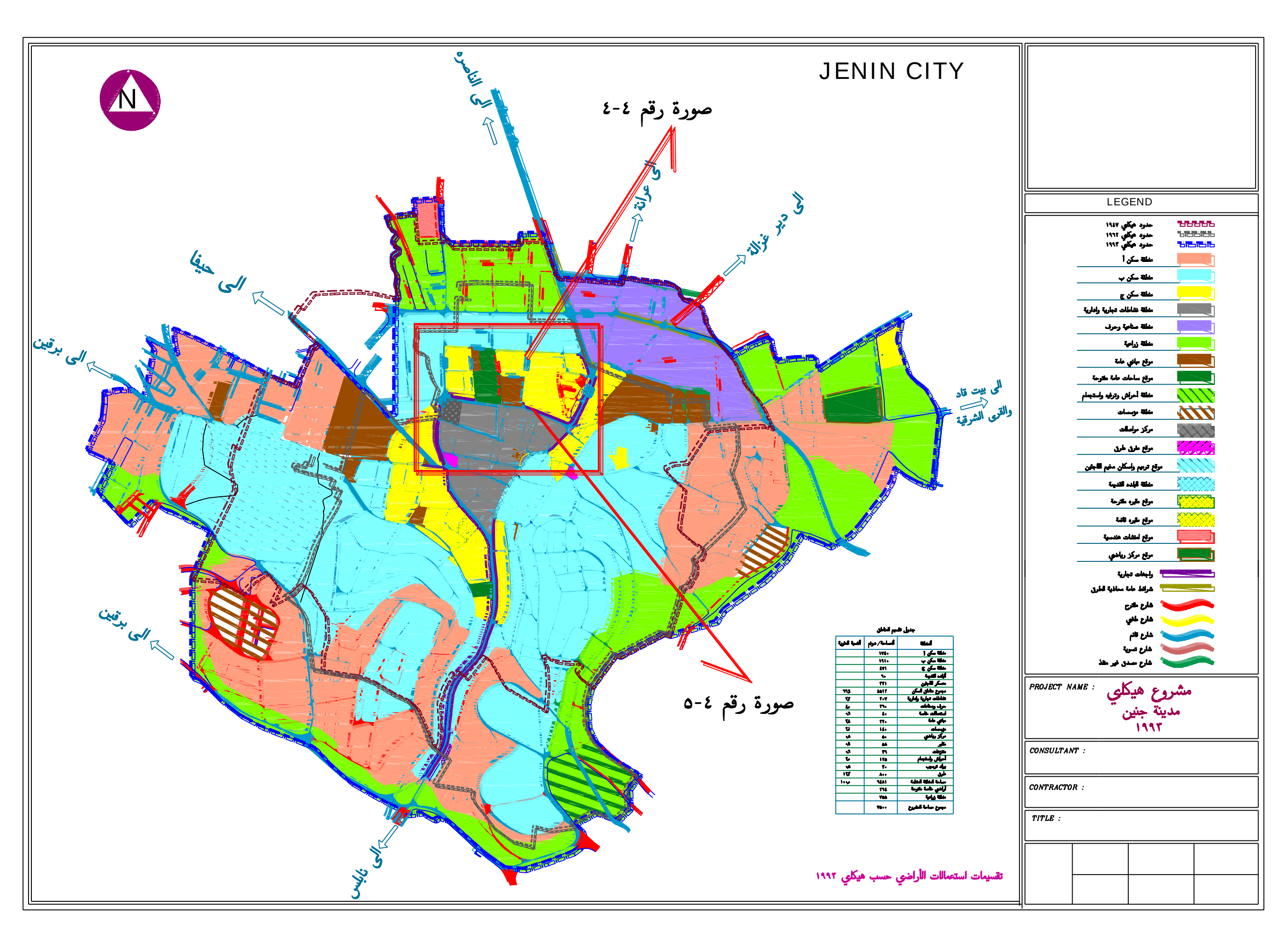
11. نلاحظ عدم وجود رضا من قبل المواطنين عن وضع الشوارع الحالي، حيث نجد أن 8% راضون جدا، 28% راضون، بينما 60% غير راضون، و 4% لا إجابة لديهم، أي أن عدم الرضا عن وضع الشوارع كبير انظر الشكل (4-9)، مما يدل على وجود مشكلة تخطيطية.



شكل رقم (4-9) يبين الرضا عن وضع الشوارع الحالي



خارطة (4-10) تبين موقع الصور على الصورة الجوية لمدينة جنين



خارطة(4-11) تبين موقع الصور على المخطط الهيكلي لسنة 1993 لمدينة جنين

الفصل الخامس

النتائج و التوصيات

5-1 النتائج:

من التحليل السابق يمكن أن نقيم الوضع الراهن الذي يتلخص بالنقاط التالية:

5-1-1نتائج النواحي الإدارية على عملية التخطيط: ضعف الهيكل الاداري والفني للبلديات انعكست على التخطيط من خلال:

- القدرة المحدودة للبلدية على توسيع حدود مدنها، مما ادى الى مشكلة في مساحة المدن نسبة لعدد السكان، وقد ادى هذا الى ارتفاع اسعار الاراضي وخاصة في المدن الرئيسية.
- هناك عدم توازن في توزيع الخدمات وفرص العمل، ادت الى عدم توازن في توزيع السكان، مما فاقم مشكلة الاراضي في المدن الرئيسية، وادى الى انتشار عشوائي غير منظم للمدن واعتداء على الارض الزراعية.
- الضعف الفني والاداري حيث تعاني البلديات من عدم توفر الكفاءات و التدريب اللازم للعاملين في مجال التخطيط، ادى الى مخططات غير علمية، وانما هي عبارة عن حلول مؤقتة للمشاكل القائمة.
- عدم تحديد الهدف من عملية التخطيط من قبل البلدية.

- غياب المخطط العمراني الوطني، الذي يغطي منطقة الدولة بأكملها، ويتم من خلاله تحقيق التوازن الجغرافي والديموغرافي وتوزيع النشاطات والمشاريع العمرانية التنموية، واستعمالات الاراضي بين جميع مناطق الدولة، بحيث لا تستطيع البلدية تحديد اولوياتها، بما يتناسب مع هذا اللمخطط.
- عدم وجود هيكلية واضحة للبلديات، وتحديد المسمى الوظيفي لكل موظف، مع تعريف لواجبات واحتياجات كل وظيفة، مما ادى الى ضعف في اداء الموظفين.
- عدم قيام الموظفين بواجباتهم، خاصة في ظل غياب الثواب والعقاب، بالاضافة الى تدخل المحسوبية، كل ذلك ادى الى ظهور مخالفات وتجاوزات واعتداءات انعكست بشكل سلبي على عملية التخطيط.
- قلة المشاركة المجتمعية في التخطيط، وعدم ثقة المواطنين بالبلدية، ادت الى عدم القدرة على تحديد الاحتياجات وعدم تقبل المواطنين لمخططات مدنهم واعتراضهم عليها، وبالتالي الاعتداء عليها.
- عدم توفر الدراسات اللازمة للتخطيط في البلديات (دراسات الحصائية، اجتماعية، اقتصادية، بيئية، طبيعية...)، ادت الى توزيع غير متوازن للسكان والخدمات، واختلاط استعمالات الاراضي، واعتداءات على الاراضي الزراعية، وتلوث البيئة.

- هناك تقبل من قبل المواطنين لهدم بناء مخالف، و هدم بناء من اجل تطوير منطقة و توسيع شارع، مما يؤكد حاجة الناس إلى تخطيط قائم على أسس علمية سليمة، بعيدا عن الفوضى و المصالح الخاصة، بالرغم من ان هذا القبول يكون لـــــبيوت غير بيوتهم في الغالب.

5-1-2 اثر نقص الموارد المالية على عملية التخطيط: اثر نقص الموارد الماليـــة بشـــكل سلبي على عملية التخطيط من خلال:

- عدم مراعاة التخطيط للامكانيات والموارد المالية للبلدية، مما ادى الى عدم قــــدرة البلدية على تنفيذ المخططات الهيكلية المصدقة، مما ادى الى اعتداءات على هـــذه المخططات، وخاصة الشوارع الغير منفذة.
- عدم القدرة على استملاك الاراضي، مما ادى الى نقص في الســـاحات الخضـــراء والحدائق والمرافق العامة، ادت الى مدن تفتقر للخدمات الرئيسية.
- عدم قدرة البلديات على تطوير المناطق، وايصال الخدمات والبنـــى التحتيـــة الـــى الاماكن التي تسعى البلديات الى توسع المدن باتجاهها، مما ادى الى اعتداء على الاراضي الزراعية، وانتشار عشوائي للمدن، بالرغم مـــن ان البنـــاء العشـــوائي يستخدم احيانا لحماية الاراضي من خطر الاستيطان.
- قدم المخططات التي يتم الرجوع لها عند اصدار الرخص او تخطيط الطرق وتنظيم استعمالات الاراضي.

- عدم القدرة المالية للبلديات، ادت الى عدم قدرة البلديات على توفير الصور الجوية الدقيقة لبناء المخططات الهيكلية، مما ادى الى تضارب بين الصور الجوية والافرازات، مما خلق مشاكل في مواقع الشوارع، ووضع حدود الاراضي.

5-1-3 اثرالوضع القانوني على عملية التخطيط: قدم القوانين والتشريعات التي اصبحت لا تتناسب مع الواقع الذي نعيش فيه، وغياب القانون وتجاوزه، والتناقض بين الواقع والقانون، أدى إلى انتشار الفوضى، وأدى إلى عدم قيام المواطنين بواجباتهم كما يجب، ويظهر اثر القانون على التخطيط من خلال.

- عدم قيام البلديات بالصلاحياتها الممنوحة لها لحماية المدن القديمة، والحفاظ على التراث والهوية للمدن.
- عدم وجود قوانين صارمة لردع المخالفات والاعتداءات، واصبحت الغرامات المفروضة من قبل القانون، تعطي قانونية للمخالفات، مما ادى الى طمس طابع المدن الفلسطينية.
- جزء من الاراضي الفلسطينية لا يوجد بها تسوية مما انعكس سلبا على عملية التخطيط، وعدم القدرة على اعداد المخططات وتنفيذها.
- عدم وجود قوة تنفيذية قادرة على تطبيق القانون، ادت الى عدد كبير من التجاوزات والاعتداءات على المخططات الهيكلية.

- غياب القوانين الخاصة بادارة الاراضي، في ظل زيادة في اسعار الاراضي، وعدم توازن في توزيع السكان.

5-2 التوصيات:

5-2-1 الوضع الإداري: يجب العمل على تطوير الوضع الإداري داخل البلديات لما له من أثر كبير على عملية التخطيط، وهو الأساس للنهوض بالمدن، و ذلك من خلال:

- إعطاء صلاحيات اكبر للبلديات لتوسيع حدودها، بحيث تكون مناسبة مع عـــــدد السكان، واختيار جهة التوسع المناسبة للمدن.
- وضع آليات للمراقبة والمحاسبة لعملية التخطيط، وللموظفين ليقوموا بواجبـــاتهم، مما يقلل من حجم المخالفات، من خلال المتابعة الدائمة لعملية البناء، وينظم هــذه العملية.
- العمل على وضع هيكلية واضحة للبلدية يتم من خلالها وصف وظيفي واضح لكل الوظائف اللازمة لتنفيذ المهمات المطلوبة.
- العمل على توفير التأهيل اللازم للموظفين، وتحـــديث التقنيـــة المســـتخدمة فـــي البلديات، من اجل تخطيط سليم وقائم على اسس علمية.
- الانطلاق من تقديم الخدمات إلى التأثير في مجال الحياة ونوعيتها، وذلك بالتركيز على القضايا التنموية والنواحي التطويرية.

- إيجاد وسيلة لإعادة الثقة بين المواطن والبلدية تكون عبر خلق اقنية للتواصل بين الطرفين وإنشاء آليات مشاركة منتظمة ودورية، بحيث يواكب المواطنين عملية التخطيط، مما يؤدي الى تحديد احتياجات واولويات المواطنين، وبالتالي تقبلهم للمخطط الهيكلي مما يقلل من المخالفات.
- العمل على توزيع الخدمات وخلق فرص العمل، بشكل متوازن في جميع المناطق، من اجل تقليل الهجرة الدخلية، مما يؤدي الى توزيع متوازن للسكان، لحل ازمة الاراضي وارتفاع اسعارها.
- توفير الدراسات اللازمة للتخطيط في البلديات، بحيث يكون التخطيط قائما على اسس علمية، ويراعي النواحي الطبيعية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية للمنطقة.

5-2-2 الوضع المالي: بما أن الجانب المادي هو من اهم العوامل المؤثرة في البلديات، لذلك لا بد من العمل على البحث عن تمويل واستغلال امثل للموارد، وايجاد وسيلة لالزام المواطنين لدفع مستحقاتهم، وتقييم عقارات البلدية ومعاينتها وتطوير افكار يمكن ان تحول هذه العقارات الى مشاريع رابحة، وكل ذلك من اجل:

- تنفيذ المخططات الهيكلية المصدقة، بشكل دقيق وخاصة في المناطق الجديدة، من شوارع وخدمات وغيرها، مما يجعل الاعتداء عليها صعبا، ويقلل من المخالفات.

- استملاك الاراضي الضرورية لتنفيذ المخطط الهيكلي، وتوفير الساحات الخضراء والحدائق والمرافق العامة من مدارس وعيادات وغيرها، وتوزيعها بشكل عادل على جميع نحاء المدينة.
- تطوير جميع المناطق بشكل عادل، وايصال الخدمات والبنى التحتية الى جميع الاماكن خاصة التي تسعى البلديات الى توجيه توسع المدن باتجاهها، لينظم توسع المدن بشكل صحيح، ويقلل من الاعتداءات على الاراضي الزراعية.
- ضرورة توفير الصور الجوية الدقيقة لبناء المخططات الهيكلية، وتوفير جميع المخططات وقاعدة البيانات اللازمة، لتزويد المدن بمخططات علمية دقيقة وسليمة.

5-2-3 **الوضع القانوني:** لا بد من دراسة القوانين العالمية وظروف إصدارها وتطوير ذلك للوصول لقوانين تخطيطية وعمرانية لمدننا بما يتناسب مع طبيعة مدننا وسكانها، وبما يوفر لمجتمعاتها الصحة والراحة، لكي نتمكن من النهوض بالمدن والوصول إلى تخطيط سليم يتماشى مع احتياجات المواطنين ويحقق مطالبهم. ولا بد من توفير السلطة اللازمة لتطبيق القانون وفرض النظام ومعاقبة المخالفين، وذلك من خلال:

- العمل على التخلص من تأثيرات القوانين الموروثة.
- اقرار القوانين والانظمة التي تحمي المدن القديمة وتطبيقها، للحفاظ على التراث والهوية للمدن.

- يجب احتواء القوانين على ضرورة المشاركة المجتمعية في عملية التخطيط والقيام بدورات توعية بأهمية العمل الجماعي التخطيطي.
- العمل على تعديل المواد التي تتعلق بالعقوبات لردع المخالفات والاعتداءات، بحيث يتم هدم المخالفات في حال ظهورها، وعدم اعطاء قانونية لهذه المخالفات، ومن خلال زيادة الغرامات التي تدفع كمقابل للمخالفات، وبمبالغ تتناسب مع حجم المخالفة.
- يجب العمل على تفعيل مواد القانون التي تختص بالنواحي التنفيذية مثل إخطارات الوقف عن العمل و إخطارات التنفيذ.
- العمل على توفير قوة قادرة على تطبيق القانون، للتقليل من التجاوزات والاعتداءات على المخططات الهيكلية.
- العمل على وضع قوانين خاصة بادارة الاراضي من خلال رض الضرائب المرتفعة على الاراضي في مراكز المدن، البعيدة عن مراكز المدن من خلال توحيد واعادة افراز الاراضي واعطاء امتيازات للاراضي وغيرها، لما لهذا العامل من اثر سلبي على عملية التخطيط.

4-2-5 وضع التخطيط: لابد من العمل على الانتقال من اللاتخطيط إلى التخطيط من خلال:

- العمل على هيكل تنظيمي للمدينة واضح و شامل يراعي الاستدامة و التنمية.

- تعزيز القدرة الفنية للبلديات كي تستطيع إنجاز المخططات الهيكلية، واعطاء القطاع الخاص فرصة للمشاركة في اعداد المخططات الهيكلية للاستفادة من الخبرات المتوفرة لديهم.
- عقد العديد من الندوات في الخطط المحلية، التصميم، الإدارة، التشريعات الجديدة.
- عمل الأبحاث المستمرة لأغراض التخطيط.
- العمل على دراسة و تحليل الأوضاع الاجتماعية و الاقتصادية و الطبيعية بهدف تنمية شاملة للمجتمع و المدينة.
- استخدام التقنيات الحديثة و تطبيقها في مجالات التخطيط الحضري.
- وضع اليات وانظمة تضمن عدم تدخل المصالح الشخصية في عملية التخطيط، من خلال العمل ضمن فريق و الرقابة الدائمة.
- إشراك المواطنين في عملية التخطيط، مما يزيد من تقبل المواطنون للمخطط الهيكلي.
- العمل على تحديد الاحتياجات الرئيسية من مباني عامة وطرق وساحات خضراء اعتمادا على عدد السكان الحالي والمتوقع مع مراعاة المساحات الموجودة لتلك الاستعمالات.

المراجع العربية

1.Wannop ، U.A. (بحث تجربة اسكتلندية في تنمية و إدارة البلديات) أساليب الإدارة و التنظيم في خدمة المدن العربية المعاصرة. الجزائر، المعهد العربي لإنماء المدن، 1983.

2.أبو سعده، د. هشام: الكفاءة و التشكيل العمراني، مدخل لتصميم و تخطيط المواقع، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1994.

3.البدراني، محمد صالح عبد الكريم: الإدارة و الإدارة الهندسية، الأردن_اربد، دار الكتاب الثقافي، 2005.

4.البهنساوي، يحيى محمد. (بحث نظم الإدارة المحلية و الأنظمة الحالية لمدينة الأقصر) ندوة نظم الإدارة المحلية و البلديات. القاهرة، فبراير 1992.

5.الحماد، د. محمد عبد الله. (بحث التنظيم الإداري و المحليات) أساليب الإدارة و التنظيم في خدمة المدن العربية المعاصرة. الجزائر، المعهد العربي لإنماء المدن. ، 1983.

6. الجرباوي، د.علي: أي نوع من السلطة المحلية نريد؟،الطبعة الأولى، نابلس، فلسطين:مركز البحوث والدراسات الفلسطينية، 1996.

7.الدليمي، د. خلف حسين علي: التخطيط الحضري أسس و مفاهيم، الطبعة الأولى، عمان_الأردن، الدار العلمية الدولية للنشر و التوزيع،2002.

8.الزعبي، خالد سمارة: تشكيل المجالس المحلية و أثره على كفايتها، دراسة مقارنة، الطبعة الثالثة، عمان، دار الثقافة للنشر و التوزيع، 1993.

9.الزعفراني، م. محمد عباس. (بحث ارتباط التخطيط القومي الشامل بتخطيط المدينة ودراسة المشكلات التخطيطية للمدينة العربية) تخطيط المدينة العربية، الجزء الثاني. المعهد العربي لإنماء المدن، البحرين، 1986.

10.الشيخلي، عبد القادر: نظرية الإدارة المحلية، الطبعة الأولى، عمان: المؤسسة العربية للدراسات و النشر، 1983.

11.العلاق، د.بشير: مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، عمان، دار اليازوي العلمية للنشر و التوزيع، 1998م.

12.العنقري، م. مساعد بن عبد الرحمن. (بحث تنظيم و إدارة المدن الكبرى " تجربة مدينة الرياض"). ندوة نظم الإدارة المحلية و البلديات . القاهرة، فبراير 1992.

13.المعاني، أيمن عودة، محمد عودة أبو فارس: الإدارة المحلية بين النظرية و التطبيق، الطبعة الأولى، عمان: مؤسسة القدس للخدمات المطبعية و التجارية، 1991.

14.النعيم، عبد الله العلي: إدارة المدن الكبرى (تجربة مدينة الرياض)، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 1994.

15.النقيب، د. رياض: علم التخطيط و إعداد المخططين، مطبعة مقهوي، الكويت، 1985.

16.دريسكل، دافيد: إنشاء مدن أفضل مع الأطفال و الشباب، منشورات اليونسكو، 2002.

17.رحمة، أحمد رحمة، عبدالله أحمد إبراهيم ، رضا عباس رضي و حسين عبدعلي حسن سبت: دراسة ميدانية لتقييم أداء المجلس البلدي لبلدية المنامة:للدور الانتخابية 2002 –

2006م، مؤتمر العمل البلدي الأول، مركز البحرين للمؤتمرات – فندق كراون بلازا، 26 – 27 مـــــارس 2006 علــــى الموقـــــع الالكـــــتروني http://websrv.municipality.gov.bh/mun/conference2006/bernamij.htm

18.روجر هارت، مشاركة الأطفال: من الرمزية الى المواطنية، فلورنس، المركــز الــدولي لتنمية الأطفال، 1992.

19.زكي، د. محمود هاشم. (بحث التنظيم و الإدارة في الدول العربيـــة) التنظيــم و تبســيط الإجراءات.دمشق، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1976.

20.سقال، د. سلوى، د. عمر وصفي مارتيني: نظريات تخطيط المدن، حلـــب، منشـــورات جامعة حلب، 2002.

21.سويلم، د. محمد: أساسيات الإدارة، دار وهدان للطباعة، القاهرة، 1991.

22.شوقي، م. صلاح (بحث علاقة التخطيط القومي الشامل بالمشكلات التخطيطية للمدينـــة العربية)، تخطيط المدينة العربية، الجزء الثـــاني. المعهـــد العربـــي لإنمـــاء المـــدن. البحرين، ،1986.

23.صادر، ديمة: تجربة العمل البلدي في لبنان:الإنجازات والعوائق والتحـــديات، المركـــز اللبناني للدراسات.

24.عبد الوهاب، د.علي محمد: الإدارة العامة (منظـــور مقـــارن)، معهـــد الإدارة العامـــة بالرياض، 1982.

25.عقيلي، عمر وصفي: الإدارة (أصول و أسس و مفاهيم).عمان، دار الزهـــران للنشـــر و التوزيع،2007.

26.علام، د.م. احمد خالد، د.م. محمد إبراهيم قشوة: قوانين التخطيط العمرانـــي و تنظيـــم المباني، الطبعة الأولى، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية، 1995.

27.عنريسي، د.نايف. قواعد تخطيط المدن. القاهرة، دار الراتب الجامعية.

28.فرمان، م. عبد السلام محمود: (بحث التخطيط العربي الشامل و وسائل تطبيقه)، تخطيط المدينة العربية، الجزء الثالث. المعهد العربي لإنماء المدن. تونس، 1986.

29.فوريه، كاترين: إدارة المدن بمشاركة سكانها، دار الفارابي، بيروت، لبنان، 2003.

30.قبعين، شكري (بحث ارتباط التخطيط القومي الشامل بتخطيط المدينة العربية)، تخطيـــط المدينة العربية، الجزء الثاني. المعهد العربي لإنماء المدن. البحرين، 1986.

31.صدقة، ليالي يعقوب: (رسالة ماجستير بعنوان اليات تطوير سلطات التنظيم و التخطيـــط في فلسطين)، جامعة بيرزيت، 2007.

32.مرتيني، د. عمر وصفي. (بحث التخطيط الاقتصادي قطريا و قوميا و أثره على تنظيـــم المدينة العربية و تطويرها) تخطيط المدينة العربية، الجزء الثـــالث. تـــونس، المعهـــد العربي لإنماء المدن، 1986.

33.وهبة، روفائيل: (بحث التخطيط العربي الشامل و علاقتــه بــالتخطيط الشــامل للــدول العربية)، تخطيط المدينة العربية، الجزء الثالث. المعهد العربي لإنماء المدن. تونس، ، 1986

34.وهبة، روفائيل: (بحث نمو المدن العربية و علاقته بالتخطيط القومي الشــامل) تخطيــط المدينة العربية، الجزء الثاني. المعهد العربي لإنماء المدن. البحرين، 1986.

المراجع الأجنبية

1.Breze J.D. and Miner F.C., "Henri Fayol: A New Definition of Administration", Academy of Management Proceeding", 1980.

2.Chester Bernard, The Functions of the Executive, Harper and Brothers, N.Y., 1939.

3.Fayol , H; General and industrial management, Pitman, London, 1949.
4.Koontz and O'Dnnel, Principles of Management, McGraw Hill, N.Y., 1976.
5.Lynch, Kevin: A theory of Good City Form, Massachusetts Institute of Technology, London,1981.
6.Parcione. Micael: Problems and Planning in Third World Cities, Croom helm, London,1981.
7.Rodwin, Lloyd, Bishwapriya Sanyal: The profession of City Planning Changes, images, and challenges 1950-2000. center for urban policy research, New Jersey, 2000.
8.Shapero H.J. and Wahba M.A, Frederick W. Taylor: 62 Years Later, Personnel Management, 1974.

ملحق 1:

إطار البلديات الذي تم الاعتماد عليه في سحب العينة

الفئة : أ

التسلسل	البلدية
1.	جنين
2.	نابلس
3.	طولكرم
4.	قلقيلية
5.	رام الله
6.	البيرة
7.	أريحا
8.	بيت لحم
9.	الخليل

*سيتم تظليل البلديات التي تم اختيارها

الفئة : ب

التسلسل	البلدية
1)	الرام
2)	العيزرية
3)	قباطية
4)	عرابة
5)	يعبد
6)	اليامون
7)	طوباس
8)	عنبتا
9)	سلفيت
10)	بني زيد الغربية
11)	سلواد
12)	بير زيت
13)	بيتونيا
14)	دير دبوان
15)	بيت جالا
16)	بيت ساحور
17)	سعير
18)	حلحول
19)	اذنا
20)	بني نعيم
21)	دورا
22)	يطا
23)	الظاهرية
24)	السموع

*سيتم تظليل البلديات التي تم اختيارها

الفئة : ج

التسلسل	البلدية
1-	ابو ديس
2-	عناتا
3-	قطنة
4-	بدو
5-	بير نبالا
6-	السواحرة الشرقية
7-	كفر راعي
8-	السيلة الحارثية
9-	ميثلون
10-	جبع
11-	سيلة الظهر
12-	برقين
13-	طمون
14-	عقابا
15-	عصيرة الشمالية
16-	بيت فوريك
17-	حوارة
18-	بيتا
19-	عقربة
20-	قبلان
21-	جماعين
22-	قفين
23-	علار
24-	عتيل
25-	دير الغصون
26-	بلعا

بيت ليد	27-
عزون	28-
حبلة	29-
بديا	30-
سنجل	31-
الاتحاد	32-
الزيتونة	33-
بيت لقيا	34-
بني زيد الشرقية	35-
العبيدية	36-
الدوحة	37-
الخضر	38-
زعترة	39-
تقوع	40-
بيت فجار	41-
صوريف	42-
بيت امر	43-
خاراس	44-
بيت اولا	45-
ترقوميا	46-
تفوح	47-
بيت عوا	48-
الشيوخ	49-

*سيتم تظليل البلديات التي تم اختيارها

الفئة : د

التسلسل	البلدية
1.	بيت عنان
2.	بيت سوريك
3.	الزبابدة
4.	سبسطية
5.	باقة الشرقية
6.	زيتا
7.	كفر اللبد
8.	جيوس
9.	كفر ثلث
10.	قراوة بني حسان
11.	كفل حارس
12.	الزاوية
13.	بروقين
14.	كفر الديك
15.	دير بلوط
16.	دير استيا
17.	عبوين
18.	ترمسعيا
19.	المزرعة الشرقية
20.	عطارة
21.	الطيبة
22.	نعلين
23.	العوجا
24.	النويعمة والديوك
25.	**جناتة**

*سيتم تظليل البلديات التي تم اختيارها

ملحق 2:

نموذج الاستمارات التي تم توزيعها:

1. **استمارة رؤساء البلديات.**
2. **استمارة موظفي البلديات.**
3. **استمارة المواطنين.**

نموذج استمارة رؤساء البلديات

بسم الله الرحمن الرحيم



استبيان حول موضوع إدارة البلديات و أثرها

على تخطيط المدن

تلفون:022982119

فاكس:022892984

الغرض من الاستبيان:

1. التعرف على واقع البلديات الفلسطينية و إدارتها.
2. التعرف على اثر إدارة البلديات على التخطيط.
3. التعرف على واقع التخطيط العمراني في المدن الفلسطينية.
4. إيجاد مفاهيم مشتركة في إدارة البلديات و المدن الفلسطينية.
5. سوف تستخدم المعلومات في هذه الاستمارة لأغراض البحث فقط.
6. يرجى وضع إشارة ✔ عند الإجابة التي ترغب بها (ممكن اختيار أكثر من جواب أحيانا).

---

1. اسم المدينة أو القرية:.......................................
2. عدد السكان:...   المساحة:...............................
3. هل يوجد مجلس بلدي أو قروي:

☐نعم   ☐   اسم المجلس:.......................................عدد   ☐ لا

الأعضاء:...........

☐معين   ☐ منتخب

4. اسم رئيس المجلس(الجواب اختياري): ....

5. صلاحيات رئيس البلدية:

☐حرية كافية للتصرف ☐ يحصل على الموافقة من السلطة المركزية

☐يحصل على الموافقة من الأعضاء ☐ يتبع نظام محدد حسب القانون

6. نظام المجلس البلدي:

☐رئاسي ☐ مجلسي

7. نوع العلاقة بين رئيس البلدية و المجلس البلدي:

☐دعم كامل ☐ دعم جزئي

☐منسجم ☐عرقلة

8. تفويض السلطة:

أ. من الجهات العليا إلى رئيس البلدية:

☐كاف ☐إلى حد ما ☐غير كاف ☐غير موجود

ب. من رئيس البلدية إلى المدير:

☐كاف ☐إلى حد ما ☐غير كاف ☐غير موجود

ج. من المدير إلى رؤساء الأقسام:

☐كاف ☐إلى حد ما ☐غير كاف ☐غير موجود

9. الهدف الرئيسي للبلدية:

☐رسم السياسة العامة ☐ تخطيط و تنمية مستدامة

☐ إدارة و تنفيذ ☐ كل ما سبق ذكره

10.ما هي التقسيمات الرئيسية للجهاز التنفيذي (ممكن إرفاق هيكلية البلدية على ورقة خاصة):

○ .... ○ ....

○ .... ○ ....

○ .... ○ ....

11.ملائمة هذه التقسيمات لأعباء العمل:

☐ملائمة ☐تحتاج إلى تعديل ☐غير ملائمة

12.وضع القوى العاملة: ضع ✔ أمام الموقف الحالي:

التقسيم النوعي	العدد كاف	العدد غير كاف	زيادة العدد عن الحاجة	ذو كفاءة	بحاجة لتدريب
إداريون					
مهندسون					
فنيون					
عمال مهرة					
عمال عاديين					

13.توفر قاعدة بيانات تساعد على اتخاذ القرار (معلومات ديموغرافية، اجتماعية، اقتصادية....)

☐كاف ☐إلى حد ما ☐غير كاف ☐غير موجود

14.الموارد المالية:

☐كافية ☐ غير كافية

15.مصادر الموارد المالية للبلدية :

☐الرسوم البلدية المقررة ☐ قروض و مساعدات

☐عائدات أملاك البلدية ☐صندوق دعم البلديات

☐مساعدات خارجية ☐مصادر أخرى..................

16.ما هي عوائق زيادة الموارد المالية للبلدية:

- ☐عدم مساعدة القانون على فرض رسوم جديدة
- ☐ عدم تجاوب المواطنين في دفع مستحقاتهم
- ☐الحصار و الوضع الاقتصادي
- ☐الخصم على رسوم البلدية

17.مدى تعاون المواطنين مع أجهزة البلدية:

- ☐تعاون ايجابي
- ☐تعاون جيد
- ☐تعاون عادي
- ☐عدم وجود تعاون

18.ما هو سبب عدم تعاون المواطنين مع أجهزة البلدية:

- ☐غياب الثقة
- ☐ غياب السلطة
- ☐عدم التعود على تطبيق القانون
- ☐غياب إنجازات البلدية

19.ما رأيك بإشراك الجمهور في العمل البلدي:

- ☐مؤيد
- ☐إلى حد ما
- ☐غير مؤيد

20.آليات المشاركة التي تؤمن بنجاحها:

- ☐لجان بلدية
- ☐ استمارات حول موضوع معين
- ☐اجتماعات دورية مع الأهالي
- ☐لقاءات في مناسبات عامة
- ☐صندوق شكاوي
- ☐وسائل إعلامية و إعلانية

21.ما هي أهم العوائق التي تواجهها البلدية:

- ☐الروتين الإداري
- ☐ نقص الموارد المالية
- ☐ تعقيدات النظام الإداري
- ☐غياب التنسيق
- ☐نقص الكفاءات
- ☐غيرها اذكرها..........................

22.هل يوجد كتيب أو دليل مرشد أو نشره عن أجهزة البلدية و أعمالها:

☐نعم ☐ لا

23.هل تعتقد أن البلدية قادرة على عمل مخطط هيكلي شامل:

☐قادرة ☐إلى حد ما ☐غير قادرة

24.دور البلدية في عملية التخطيط العمراني:

☐منسجم مع سياسة البلدية ☐ يراعي عملية التنمية المستقبلية

☐ يراعي الاستدامة للمدينة ☐قائم على أصول علمية

☐قائم على المصالح الخاصة ☐غيرها اذكرها..........................

25.الأنشطة المنفذة من قبل البلدية ضع ✔ أمام المنفذة حاليا:

الأنشطة	منفذة من قبل البلدية	من غيرها	مقترح إضافتها لصلاحيات البلدية
كهرباء			
مياه			
صرف صحي			
نظافة			
طرق			
رخص			
مشاريع هندسية			
تخطيط المدينة			
حدائق و تشجير			
صحة بيئية			
استملاك			
صحة عامة			
إطفاء			

26.ما رأيك بتعاون البلدية مع بلديات أخرى لعمل مشاريع تخدم أكثر من تجمع حضري:

☐مؤيد بشدة ☐ مؤيد ☐ارفض ☐ارفض بشدة

27.ما رأيك بخصخصة بعض الخدمات التي تقدمها البلدية:

☐مؤيد بشدة ☐ مؤيد ☐ارفض ☐ارفض بشدة

28.ما هو تقييمك لتجربتك كرئيس بلدية و أرائك و اقتراحاتك لتحسين وضع البلدية؟

(يمكن ذكرها بورقة مرفقة)

____

____

____

____

____

____

____

____

____

و شكرا لحسن تعاونكم للنهوض ببلدياتنا و مدننا

لمزيد من الاستفسار يرجى الاتصال على الهواتف التالية:
د. جمال عمرو: 0545256019
م. شيرين أبو وعر: 0599841202
e-mail:w_shreen@yahoo.com
jamro@birzeit.edu

الباحثة: شيرين أبو وعر
برنامج الماجستير في هندسة التخطيط و
التصميم العمراني / جامعة بيرزيت

نموذج استمارة موظفي البلديات

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة بيرزيت
BIRZEIT UNIVERSITY

استبيان حول موضوع إدارة البلديات و أثرها

على تخطيط المدن

تلفون:022982119 فاكس:022892984

الغرض من الاستبيان:

1. التعرف على واقع البلديات الفلسطينية و إدارتها.
2. التعرف على اثر إدارة البلديات على التخطيط.
3. التعرف على واقع التخطيط العمراني في المدن الفلسطينية.
4. إيجاد مفاهيم مشتركة في إدارة البلديات و المدن الفلسطينية.
5. سوف تستخدم المعلومات في هذه الاستمارة لأغراض البحث فقط.
6. يرجى وضع إشارة ✔ عند الإجابة التي ترغب بها (ممكن اختيار أكثر من جواب أحيانا).

---

1. اسم المدينة أو القرية: ______________________________

2. الفئة العمرية:

☐ اقل من 20 ☐ 21-30 ☐ 31-40

☐ 41-50 ☐ 51-60 ☐ اكبر من 60

3. تصنيف المجلس:

☐ بلدية أ ☐ بلدية ب ☐ بلدية ج ☐ بلدية د

4. نوعه

☐ معين ☐ منتخب

5. نوع العلاقة بين الموظف و الإدارة:

☐ دعم كامل ☐ دعم جزئي

☐ منسجم ☐ عرقلة

6. مدى الصلاحية الممنوحة:

أ. من رئيس البلدية إلى المدير:

☐ كاف ☐ إلى حد ما ☐ غير كاف ☐ غير موجود

ب. من المدير إلى رؤساء الأقسام:

☐ كاف ☐ إلى حد ما ☐ غير كاف ☐ غير موجود

ج. من رؤساء الأقسام إلى الموظفين

☐كاف ☐إلى حد ما ☐غير كاف ☐غير موجود

7. ما هو بنظرك الهدف الرئيسي للبلدية؟

☐رسم السياسة العامة ☐ تخطيط و تنمية مستدامة

☐ إدارة و تنفيذ ☐ كل ما سبق ذكره

8. ما هو تقييمك لعبء العمل الملقى على عاتقك؟

☐ملائم ☐يحتاج إلى تعديل ☐غير ملائم

9. هل تعتقد أن كفاءتك تتناسب مع وظيفتك:

☐ملائمة ☐ إلى حد ما ☐غير ملائمة

10. هل تقوم البلدية بتوفير التدريب و التأهيل الذي يلزمك لأداء عملك؟

☐نعم ☐ أحيانا ☐لا

11. ما رأيك بالعمل ضمن فريق لانجاز العمل:

☐ضروري جدا ☐ ضروري ☐ إلى حد ما ☐غير ضروري

12. هل هناك تحديد و وضوح للأعمال التي يجب أن تؤديها من خلال الوظيفة التي تشغلها:

☐واضحة ☐ واضحة قليلا ☐ غير واضحة ☐هناك تداخل بالعمل

13. هل تعتقد أن تقسيم العمل على الموظفين عادل؟

☐نعم ☐ إلى حد ما ☐لا

14. هل تعتقد أن تقسيم العمل قائم على التخصص:

☐نعم ☐ إلى حد ما ☐لا

15. ما رأيك بالتسلسل الإداري:

☐ ينظم العمل ☐ نوع من الروتين الإداري ☐ يعيق العمل

16. هل تعتقد أنك تحصل على التوجيه اللازم من مرؤوسيك؟

☐كاف ☐إلى حد ما ☐غير كاف ☐غير موجود

17. ما مدى صلاحياتك لاتخاذ القرار بمجال عملك؟

☐كاف ☐إلى حد ما ☐غير كاف ☐غير موجود

18. هل تعتقد أن البلدية توفر لك قاعدة البيانات اللازمة لانجاز عملك كما يجب؟

☐كاف ☐إلى حد ما ☐غير كاف ☐غير موجود

19. هل هناك هدفا واضحا تسعى لتحقيقه من خلال وظيفتك؟

☐نعم ☐ غير واضح ☐لا

20. هل أنت ممن يعملون في مجال التخطيط في البلدية؟

☐نعم ☐لا

21. إذا كان الجواب نعم، هل تعتقد انك قادر على القيام بهذه المهمة ؟

☐نعم ☐لا

22. إذا كان الجواب لا، فما هو السبب في ذلك ؟

☐ عدم توفر الكفاءة اللازمة ☐ عدم توفر الصلاحيات اللازمة

☐عدم توفر البيانات و الدراسات اللازمة ☐تدخل المحسوبية و الوساطة في عملية التخطيط

23. هل تعتقد أن التخطيط قائم على أسس علمية ؟

☐نعم ☐لا

24. إلى أي نوع من الموظفين تنتمي؟

☐ إداريون ☐ مهندسون ☐ فنيون ☐ عمال مهرة ☐ عمال عاديين

25. ما هي العوائق التي تواجهك أثناء القيام بعملك؟

☐ تعقيدات النظام الإداري ☐ عدم توفر الصلاحيات اللازمة

☐عدم توفر المعلومات اللازمة ☐عدم توفر الكفاءة اللازمة

26. مدى تعاون الموظف مع إدارة البلدية و قيامه بواجبه:

☐تعاون ايجابي ☐تعاون جيد ☐تعاون عادي ☐عدم وجود تعاون

27. ما هو سبب عدم تعاون الموظف مع إدارة البلدية؟

☐غياب الثقة ☐ الروتين الإداري

☐عدم وجود العقاب و الثواب في التعامل مع الموظفين ☐ تعقيدات النظام الإداري

28. ما هي أهم العوائق التي تواجهها البلدية؟

☐الروتين الإداري ☐ نقص الموارد المالية ☐ تعقيدات النظام الإداري

☐غياب التنسيق ☐نقص الكفاءات ☐جميع ما ذكر

و شكرا لحسن تعاونكم للنهوض ببلدياتنا و مدننا

الباحثة: شيرين أبو وعر /برنامج الماجستير في هندسة التخطيط و التصميم العمراني / جامعة بيرزيت
اشراف: د. جمال عمرو/ جامعة بيرزيت

نموذج استمارة المواطنين

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة بيرزيت
BIRZEIT UNIVERSITY

استبيان حول موضوع إدارة البلديات و أثرها
على تخطيط المدن

تلفون:022982119 فاكس:022892984

الغرض من الاستبيان:

1. التعرف على واقع البلديات الفلسطينية و إدارتها.
2. التعرف على اثر إدارة البلديات على التخطيط.
3. التعرف على واقع التخطيط العمراني في المدن الفلسطينية.
4. إيجاد مفاهيم مشتركة في إدارة البلديات و المدن الفلسطينية.
5. سوف تستخدم المعلومات في هذه الاستمارة لأغراض البحث فقط.
6. يرجى وضع إشارة ✔ عند الإجابة التي ترغب بها (ممكن اختيار أكثر من جواب أحيانا).

---

1. اسم المدينة أو القرية: ______________________________

2. تصنيف المجلس:

☐ بلدية أ ☐ بلدية ب ☐ بلدية ج ☐ بلدية د

3. الفئة العمرية:

☐ اقل من 20 ☐ 21-30 ☐ 31-40
☐ 41-50 ☐ 51-60 ☐ اكبر من 60

4. المستوى العلمي:

☐ دكتوراه ☐ ماجستير ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم عالي
☐ ثانوية عامة ☐ الشهادة الإعدادية ☐ الشهادة الابتدائية ☐ أمي

5. المهنة:

☐ تاجر ☐ مزارع ☐ موظف ☐ عامل ☐ غير ذلك __________

6. ما هو بنظرك الهدف الرئيسي للبلدية؟

☐ رسم السياسة العامة ☐ تخطيط و تنمية مستدامة ☐ تقديم الخدمات
☐ إدارة و تنفيذ ☐ كل ما سبق ذكره

7. هل هناك وضوح للأعمال التي يجب أن تؤديها البلدية للمواطنين:

☐ واضحة ☐ واضحة قليلا ☐ غير واضحة ☐ هناك تداخل بالعمل

8. هل تعتقد انك تقوم بواجباتك تجاه البلدية؟

☐نعم ☐ إلى حد ما ☐لا

9. هل تعتقد ان البلدية قادرة على القيام بمهمة التخطيط العمراني(المخطط الهيكلي)؟

☐نعم ☐ لا ☐لا ادري

10. إذا كان الجواب لا، فما هو السبب في ذلك ؟

☐ عدم توفر الكفاءة اللازمة ☐ عدم توفر الصلاحيات اللازمة

☐عدم توفر البيانات و الدراسات اللازمة ☐تدخل المحسوبية و الوساطة في عملية التخطيط

11. هل تعتقد أن التخطيط العمراني قائم على أسس علمية ؟

☐نعم ☐ لا ☐لا ادري

12. مدى تعاون المواطنين مع أجهزة البلدية:

☐تعاون ايجابي ☐تعاون جيد ☐تعاون عادي ☐عدم وجود تعاون

13. ما هو سبب عدم تعاون المواطنين مع أجهزة البلدية:

☐غياب الثقة ☐ غياب السلطة

☐عدم التعود على تطبيق القانون ☐غياب إنجازات البلدية

14. ما هو سبب عدم تعاون الموظف مع المواطن؟

☐عدم حصول الموظف على حقوقه ☐ الروتين الإداري ☐ نقص الكفاءة

☐عدم وجود العقاب و الثواب في التعامل مع الموظفين ☐ تعقيدات النظام الإداري

15. ما هي أهم العوائق التي تواجهها البلدية؟

☐الروتين الإداري ☐ نقص الموارد المالية ☐ تعقيدات النظام الإداري

☐غياب التنسيق ☐نقص الكفاءات ☐جميع ما ذكر

16. ما رأيك بإشراكك كمواطن في عملية التخطيط العمراني:

☐مؤيد ☐إلى حد ما ☐غير مؤيد

17. آليات المشاركة التي تؤمن بنجاحها:

☐لجان بلدية ☐ استمارات حول موضوع معين

☐اجتماعات دورية مع الأهالي ☐لقاءات في مناسبات عامة

☐صندوق شكاوي ☐وسائل إعلامية و إعلانية

18. هل يوجد كتيب أو دليل مرشد أو نشره عن أجهزة البلدية و أعمالها:

☐نعم ☐ لا

19. هل تعتقد أن البلدية قادرة على عمل مخطط هيكلي شامل:

☐قادرة ☐إلى حد ما ☐غير قادرة

20. دور البلدية في عملية التخطيط:

☐ يراعي الاستدامة للمدينة ☐ يراعي عملية التنمية المستقبلية

☐ قائم على المصالح الخاصة ☐قائم على أصول علمية

21. هل تشعر بالرضى عن الخدمات العامة التي تقدم لك من قبل البلدية؟

☐راضٍ جداً ☐ راضٍ ☐ غير راضٍ ☐لا إجابة

22. هل تشعر بالرضى عن مدى توفر المرافق العامة (مدارس، عيادات) في منطقتك؟

☐راضٍ جداً ☐ راضٍ ☐ غير راضٍ ☐لا إجابة

23. هل تشعر بالرضى عن وضع الشوارع الحالي؟

☐راضٍ جداً ☐ راضٍ ☐ غير راضٍ ☐لا إجابة

24. هل تشعر بالرضى عن المخطط الهيكلي المعد من قبل البلدية؟

☐راضٍ جداً ☐ راضٍ ☐ غير راضٍ ☐لا إجابة

25. هل توافق على هدم بناء مخالف؟

☐أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا رأي لي ☐أعارض ☐ أعارض بشدة

26. هل توافق على هدم بناء من اجل تطوير المنطقة؟

☐أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا رأي لي ☐أعارض ☐ أعارض بشدة

27. هل توافق على هدم بناء من اجل توسيع شارع؟

☐أوافق بشدة ☐ أوافق ☐ لا رأي لي ☐أعارض ☐ أعارض بشدة

28. الأنشطة المنفذة من قبل البلدية ضع ✔ أمام المنفذة حاليا:

الأنشطة	منفذة من قبل البلدية	من غيرها	مقترح إضافتها لصلاحيات البلدية
كهرباء			
مياه			
صرف صحي			
نظافة			
طرق			
رخص			
مشاريع هندسية			
تخطيط المدينة			
حدائق و تشجير			
صحة بيئية			
استملاك			
صحة عامة			
إطفاء			

و شكرا لحسن تعاونكم للنهوض ببلدياتنا و مدننا

الباحثة: شيرين أبو وعر /برنامج الماجستير في هندسة التخطيط و التصميم العمراني / جامعة بيرزيت
إشراف: د. جمال عمرو/ جامعة بيرزيت

ملحق 3:

طريقة اختيار العينة للاستمارات

يعتمد تصميم العينة على الهدف من الدراسة، حيث يتم في البداية تحديد مجتمع الدراسة(مجتمع الهدف)، ومن ثم تقدير حجم العينة واختيار وحداتها. وبعد ذلك توضع السيناريوهات التي تمكننا من الوصول إلى وحدات العينة المختارة، وهنا نحدد ما يمكن أن يكون أسهل واقل تكلفة بما لا يقلل من الدقة المطلوبة في النتائج. وقد تم تصميم العينة هنا بطريقة تضمن تغطية كافة أصناف البلديات من اجل شمول مجتمع الدراسة بكافة جوانبه.

3-1 مجتمع الدراسة:

هو عبارة عن ثلاثة أقسام:

1- رؤساء البلديات في الضفة الغربية.
2- موظفي البلديات في الضفة الغربية،
3- يشمل المجتمع أيضا المواطنين الذين يسكنون في التجمعات الواقعة فيها تلك البلديات وذلك حتى تاريخ تنفيذ الدراسة.

3-2 إطار المعاينة:

هو جميع البلديات في الضفة الغربية، وقد تم الحصول على قائمة البلديات من وزارة الحكم المحلي. وهي مصنفة إلى أصناف (أ،ب،ج،د).

3-3 حجم العينة:

تتكون العينة من 3 أقسام:

- عينة رؤساء البلديات.
- عينة موظفي البلديات.
- عينة المواطنين.

وقد تم تقدير حجم عينة الموظفين كالتالي:

تم استخدام معادلة تقدير حجم العينة

$$n = \frac{t^2 * s^2}{E^2}$$ المصدر: الإحصاء الفلسطيني

حيث:

s^2 هي تباين أهم تقدير ناتج ويتم حسابها باستخدام العلاقة $s^2 = p(1-p)$.

p هي عبارة عن قيمة التقدير الرئيسي وهنا هي عبارة عن مؤشر نسبي نفترض قيمته 50% لكي يعطي اكبر حجم عينة ممكن لهذا النوع من المؤشرات.

t هي عبارة عن القيمة الجدولية التي تعطي فترة ثقة 95% وتساوي 1.96

E هي قيمة الخطأ الهامشي المطلق المقبولة في التقديرات الناتجة الأساسية وتم افتراضها 5.5%.

$$n = \frac{(1.96)^2 \times (0.50)^2}{(0.055)^2}$$

وبعد تطبيق هذه المعادلة كان حجم العينة 318 موظف.

وبعد الحصول على عينة الموظفين يتم تقدير عينة البلديات بحيث يتم الأخذ بعين الاعتبار عدد موظفي هذه البلديات فعلى سبيل المثال البلديات الكبيرة (صنف أ) يتم اختيار عينة اكبر من كل بلدية من البلديات الأصغر(مثل ب، ج، د)

وبناء على عدد البلديات من كل فئة و عدد الموظفين في كل فئة من البلديات كان اختيار عينة البلديات كالتالي:

1. البلديات (صنف ا) يتم اختيار4 بلديات من هذا الصنف ويتم اختيار25 موظف من كل بلدية تم اختيارها في المرحلة الأولى،

2. البلديات (صنف ب) يتم اختيار 6 بلديات من هذا الصنف ويتم اختيار 15 موظف من كل بلدية تم اختيارها في المرحلة الأولى

3. البلديات (صنف ج) يتم اختيار 12 بلديات من هذا الصنف ويتم 8 موظف من كل بلدية تم اختيارها في المرحلة الأولى

4. البلديات (صنف د) يتم اختيار 6 بلديات من هذا الصنف ويتم اختيار 4 أو 5 موظفين من كل بلدية تم اختيارها في المرحلة الأولى

وقد تم الأخذ بعين الاعتبار أن معظم الموظفين هم من ضمن الأصناف الثلاثة الأولى، مع ملاحظة انه لم يتوفر بيانات حول عدد الموظفين في كل بلدية من البلديات الموجودة في الإطار.

وبالنسبة لعينة المواطنين يتم تقديرها بنفس طريقة عينة الموظفين بفارق أن نسبة الخطأ سنفترضها لتكون 5% وهذا يعطينا حجم عينة مقدارها 385 مواطن يتم توزيعهم على التجمعات التي تم سحب عينة بلدياتها.

$$n = \frac{(1.96)^2 \times (0.50)^2}{(0.05)^2}$$

ويكون توزيعها كالتالي:

1. التجمعات التي يوجد بها البلديات (صنف ا) يتم اختيار 25 مواطن من كل تجمع تقع فيه البلدية التي تم اختيارها في العينة

2. التجمعات التي يوجد بها البلديات (صنف ب) يتم اختيار 18 مواطن من كل تجمع تقع فيه البلدية التي تم اختيارها في العينة

3. التجمعات التي يوجد بها البلديات (صنف ج) يتم اختيار 10 مواطن من كل تجمع تقع فيه البلدية التي تم اختيارها في العينة

4. التجمعات التي يوجد بها البلديات (صنف ج) يتم اختيار9 أو 10 مواطنين تقريبا من كل تجمع تقع فيه البلدية التي تم اختيارها في العينة

وقد تم اختيار العدد للمدن من كل فئة وعدد الاستمارات الموزعة في كل منها بحيث تتناسب مع عدد البلديات من كل فئة، وعدد المواطنين في المدينة.

تم اختيار عينة رؤساء البلديات من خلال التوزيع باليد على رؤساء البلديات التي اختيرت للتوزيع على موظفيها، بالإضافة لإرسال الاستمارة عبر الفاكس وقد تم اعتماد العدد الذي قام بالرد. علما انه تم مراسلة جميع رؤساء البلديات من خلال وزارة الحكم المحلي لكن لم يصل أي رد ولم يتم تعبئة أي استمارة بهذه الطريقة.

ملخص حجم العينة وتوزيعها على الأصناف:

صنف البلدية	عدد البلديات الكلي	حجم عينة البلديات	حجم عينة الموظفين من كل بلدية	حجم عينة الموظفين من كل صنف	حجم عينة المواطنين من كل تجمع	حجم عينة المواطنين من كل صنف
أ	9	4	25	100	25	100
ب	24	6	15	90	18	108
ج	49	12	8	96	10	120
د	25	6	5 أو 6	32	9 أو 10	57
المجموع	**107**	**28**		**318**		**385**

4-3 طبقات العينة:

تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات فعلية هي صنف البلدية حسب تصنيف وزارة الحكم المحلي وهي أربعة أصناف (أ،ب،ج،د)، وتم كذلك اعتبار المناطق الفلسطينية (شمال ووسط وجنوب الضفة الغربية) كطبقات ضمنية يتم شمولها في العينة.

3-5 توزيع العينة:

تم توزيع العينة بطريقة متناسبة مع حجم الطبقة (بطريقة تقديرية بسبب عدم توفر جميع المعلومات اللازمة ومنها عدد الموظفين في كل بلدية).

3-6 تصميم العينة:

العينة هي عينة طبقية عنقودية ذات مرحلة واحدة بالنسبة لعينة البلديات وذات مرحلتين بالنسبة لعينة الموظفين والمواطنين كالتالي:

المرحلة الأولى: يتم اختيار عينة بلديات مقدارها 28 بلدية

المرحلة الثانية: يتم اختيار عينة موظفين وعينة مواطنين من كل بلدية وكل تجمع وقع عليه الاختيار في المرحلة الأولى.

ملحق 4:

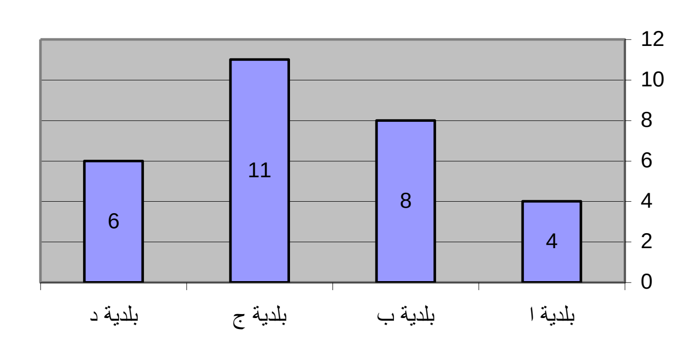
تحليل الاستمارات

رقم الشكل	وصفه	الصفحة
4-1	شكل يبين تصنيف البلدية	31
4-2	شكل يبين صلاحيات رئيس البلدية	32
4-3	شكل يبين نوع العلاقة بين رئيس البلدية و المجلس البلدي	32
4-4	شكل يبين تفويض السلطة من الجهات العليا إلى رئيس البلدية	33
4-5	شكل يبين تفويض السلطة من رئيس البلدية إلى المدير	33
4-6	شكل يبين تفويض السلطة من المدير إلى رؤساء الأقسام	34
4-7	شكل يبين الهدف الرئيسي للبلدية	34
4-8	شكل يبين ملائمة التقسيمات لأعباء العمل	35
4-9	شكل يبين وضع القوى العاملة إداريين	35
4-10	شكل يبين وضع القوى العاملة مهندسين	35
4-11	شكل يبين وضع القوى العاملة فنيين	36
4-12	شكل يبين وضع القوى العاملة عمال مهرة	36
4-13	شكل يبين وضع القوى العاملة عمال عاديين	37
4-14	شكل يبين توفر قاعدة بيانات تساعد على اتخاذ القرار	37
4-15	شكل يبين قدرة البلدية على عمل مخطط هيكلي	38
4-16	شكل يبين دور البلدية في عملية التخطيط العمراني	38
4-17	شكل يبين الموارد المالية	39
4-18	شكل يبين مصادر الموارد المالية للبلدية	39
4-19	شكل يبين عوائق زيادة الموارد المالية للبلدية	40
4-20	شكل يبين أهم العوائق التي تواجه البلدية	41
4-21	شكل يبين مدى تعاون المواطنين مع أجهزة البلدية	41
4-22	شكل يبين سبب عدم تعاون المواطنين مع أجهزة البلدية	42
4-23	شكل يبين إشراك الجمهور في العمل البلدي	43
4-24	شكل يبين آليات المشاركة	43
4-25	شكل يبين تعاون البلدية مع بلديات أخرى لعمل مشاريع تخدم أكثر من تجمع	44
4-26	شكل يبين الرأي بخصخصة بعض الخدمات التي تقدمها البلدية	44
4-27	شكل يبين تصنيف البلدية	47
4-28	شكل يبين توزيع الفئة العمرية	47
4-29	شكل يبين نوع الموظفين	48
4-30	شكل يبين نوع العلاقة بين الموظف و الإدارة	48
4-31	شكل يبين مدى الصلاحية الممنوحة من رئيس البلدية إلى المدير	49
4-32	شكل يبين مدى الصلاحية الممنوحة من المدير إلى رؤساء الأقسام	49

تحليل الاستمارات

4-1 تحليل استمارة رؤساء البلديات:

4-1-1 وصف العينة: تتكون العينة من 29 استمارة تم توزيعها على البلديات، حيث وزع 14% على بلدية أ، 28% على بلدية ب، 38% على بلدية ج و20% على بلدية د، ويرجع السبب بقلة عدد الاستمارات الموزعة لرفض العديد من رؤساء البلديات لتعبئة الاستمارة انظر الشكل (4-1).



شكل رقم (4-1) يبين تصنيف البلدية

ونجد أن 90% من المجالس الموزع عليها هي مجالس منتخبة، بينما 7% مجالس معينة و3% جزء معين وجزء منتخب. و62% منهم يتبعون نظام مجلسي، بينما 38% نظام رئاسي.

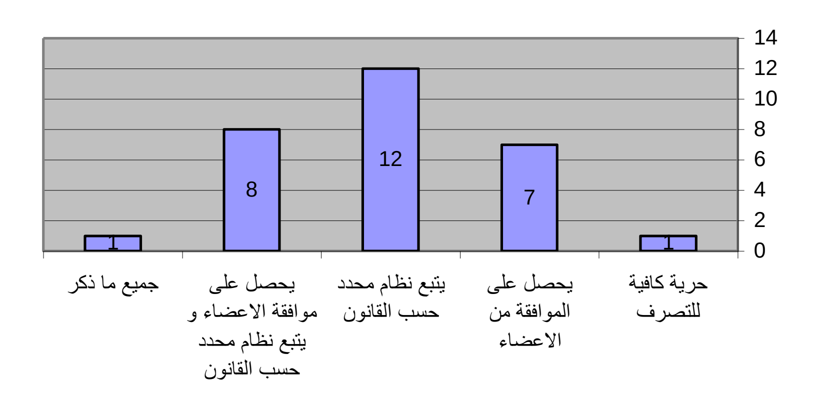
4-1-2 الإدارة الداخلية للبلديات:

عند تحليل **صلاحيات الرئيس** حسب الشكل (4-2) نلاحظ ما يلي:

- حرية كافية للتصرف بنسبة 3.5%.
- يحصل على الموافقة من الأعضاء بنسبة 24%.
- يتبع نظام محدد حسب القانون بنسبة 41%.
- يحصل على الموافقة من الأعضاء ويتبع نظام محدد حسب القانون بنسبة 28%.

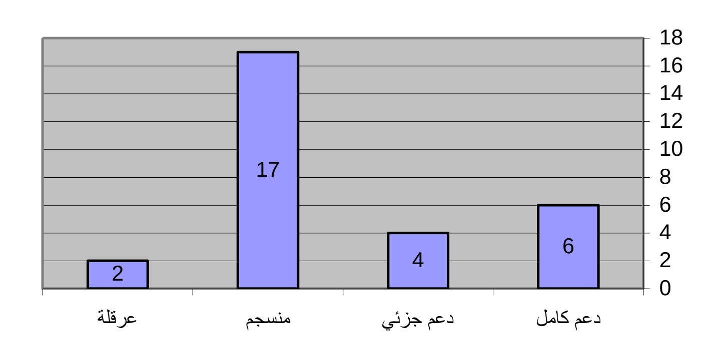
- جميع ما ذكر سابقا بنسبة 3.5%.

نجد مما سبق أن معظم رؤساء البلديات لا يملكون حرية التصرف وإنما يرجعون إلى القانون والمجلس البلدي في قراراتهم.



شكل رقم (4-2) يبين صلاحيات رئيس البلدية

وعند تحليل **نوع العلاقة بين رئيس البلدية والمجلس البلدي** حسب الشكل (4-3) نجد أن 21% يحصلون على دعم كامل، 14% يحصلون على دعم جزئي، و59% يرون أن هناك انسجام بينهم وبين المجلس، بينما 6% يرون أن نوع العلاقة هي عرقلة، ومما سبق نجد توافق ودعم من المجلس لرئيس البلدية.

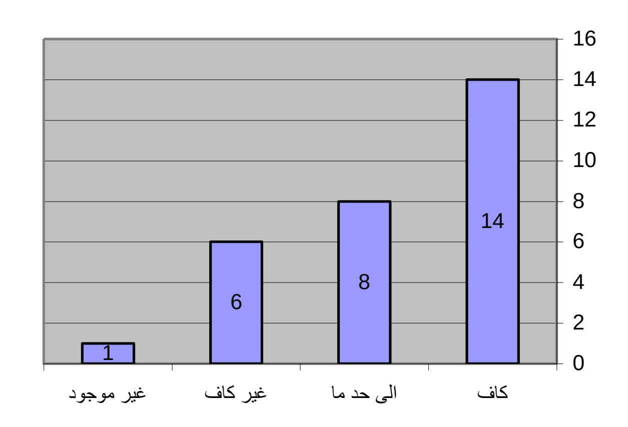


شكل رقم (4-3) يبين نوع العلاقة بين رئيس البلدية و المجلس البلدي

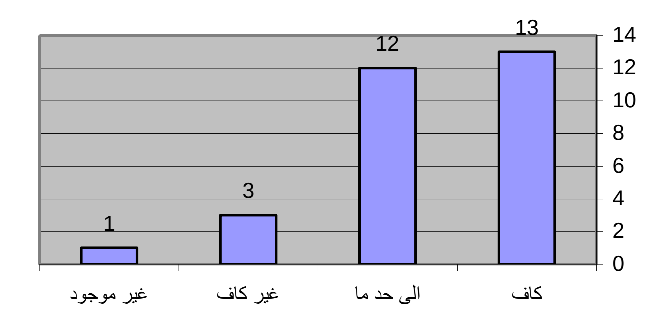
ويرى 48% من رؤساء البلديات أن **تفويض السلطة من الجهات العليا إلى رئيس البلدية** كاف، و28% يرون انه كاف إلى حد ما، بينما نجد أن 21% يرون انه غير كاف،

و3% يرون انه غير موجود، مما يدل على وجود تفويض لرؤساء البلديات من الجهات العليا مقبول إلى حد ما وكاف انظر الشكل (4-4).

أما بالنسبة **لتفويض السلطة من رئيس البلدية إلى المدير** فنجد أن 45% من رؤساء البلديات يرون انه كاف، 41% كاف إلى حد ما، بينما فقط 10% يرون انه غير كاف، و4% غير موجود، مما يدل على صلاحيات كبيرة يحصل عليها مدير البلدية انظر الشكل (4-5).

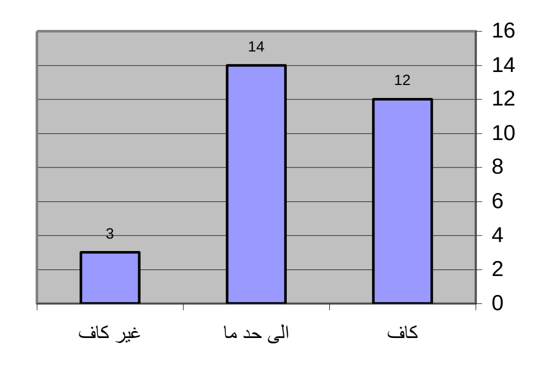


شكل رقم (4-4) يبين تفويض السلطة من الجهات العليا إلى رئيس البلدية

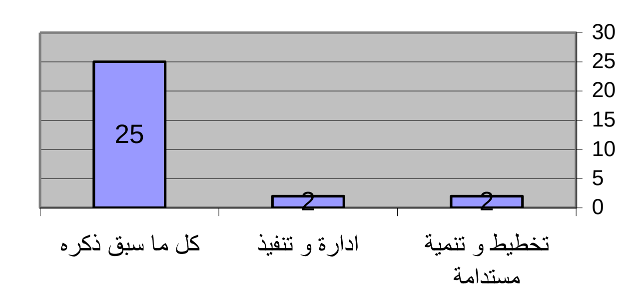


شكل رقم (4-5) يبين تفويض السلطة من رئيس البلدية إلى المدير

أما **تفويض السلطة من المدير إلى رؤساء الأقسام** نجد أن 42% منهم يرون انه كاف، 48% كاف إلى حد ما، بينما 10% فقط يرون انه غير كاف، مما يدل على توفر صلاحيات مقبولة لرؤساء الأقسام، وهذا طبعا حسب رأي رؤساء البلديات انظر الشكل (4-6).



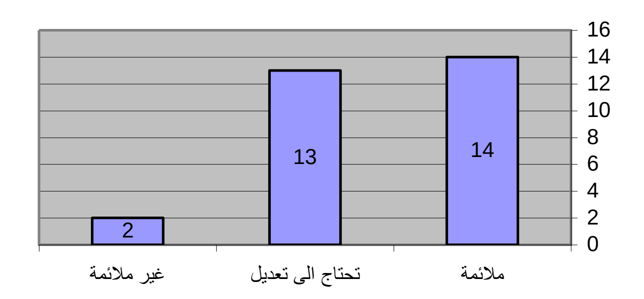
شكل رقم (4-6) يبين تفويض السلطة من المدير إلى رؤساء الأقسام



شكل رقم (4-7) يبين الهدف الرئيسي للبلدية

أما **الهدف الرئيسي للبلدية** فهو حسب رؤساء البلديات يضم كل من رسم السياسة العامة، التخطيط، التنمية المستدامة للمدينة وإدارة و تنفيذ معا بنسبة 86%، وبالتالي فان هناك إيمان من رؤساء البلديات أن هدف البلدية يتجاوز الإدارة والتنفيذ ليضم السياسة العامة، التخطيط والتنمية المستدامة للمدينة انظر الشكل (4-7).

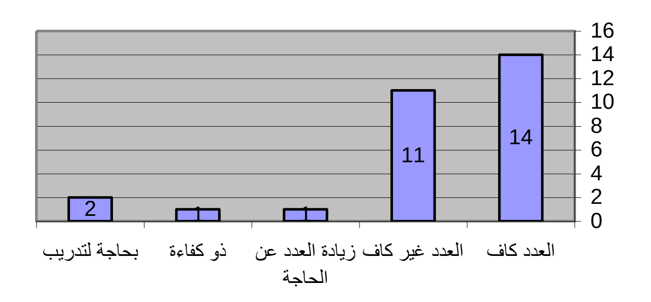
ملائمة التقسيمات لأعباء العمل نجد أن 48% من رؤساء البلديات يرون أن التقسيمات ملائمة، 45% يرون أنها بحاجة لتعديل، و7% يرون أنها غير ملائمة، مما يدل على ضرورة دراسة تقسيم العمل على الموظفين وتوزيعه بطريقة عادلة، من اجل ضمان القيام بالأعمال المطلوبة كما يجب انظر الشكل (4-8).



شكل رقم (4–8) يبين ملائمة التقسيمات لأعباء العمل

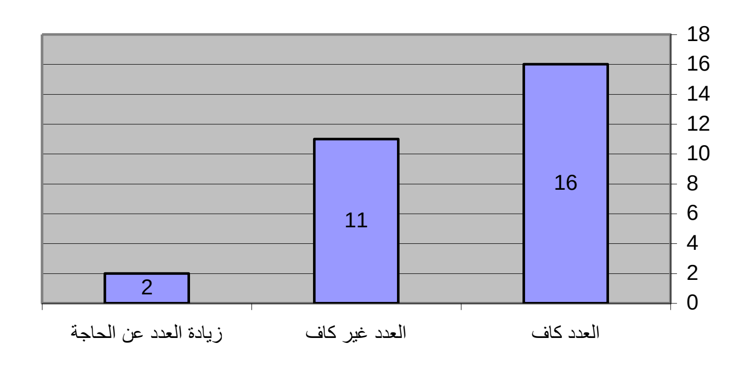
أما بالنسبة لوضع القوى العاملة نجد من تحليل استمارة رؤساء البلديات ما يلي:

1. الإداريون: 48% يرون أن العدد كاف، بينما 38% يرون انه غير كاف انظر الشكل (4–9).

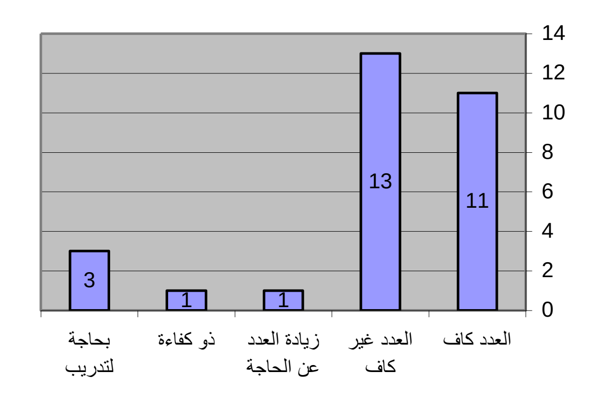


شكل رقم (4–9) يبين وضع القوى العاملة (إداريين)

2. **المهندسون:** 55% يرون أن عددهم كاف، 38% يرون انه غير كاف انظر الشكل (4–10).



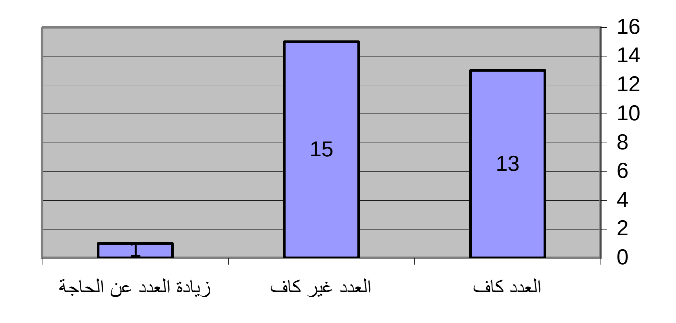
شكل رقم (4–10) يبين وضع القوى العاملة (مهندسين)



شكل رقم (4-11) يبين وضع القوى العاملة (فنيين)

3. **الفنيين**: 38% يرون أن العدد كاف، 45% يرون أن العدد غير كاف، 10% يرون أنهم بحاجة لتدريب انظر الشكل (4-11).

4. **العمال المهرة**: 45% يرون أن العدد كاف، 52% يرون أن العدد غير كاف انظر الشكل (4-12).



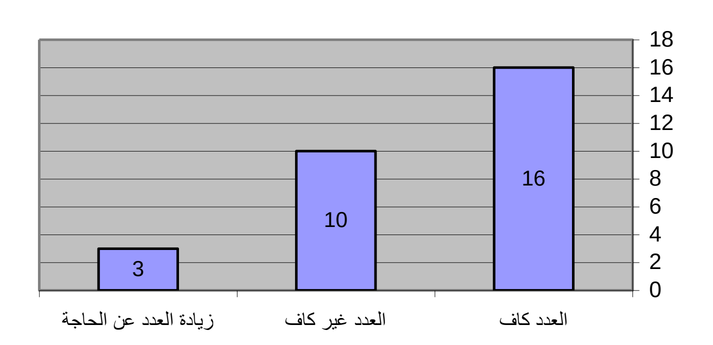
شكل رقم (4-12) يبين وضع القوى العاملة (عمال مهرة)

5. **العمال العاديين**: 55% يرون أن العدد كاف، 34% يرون أن العدد غير كاف، بينما 11% يرون زيادة العدد عن الحاجة انظر الشكل (4-13).

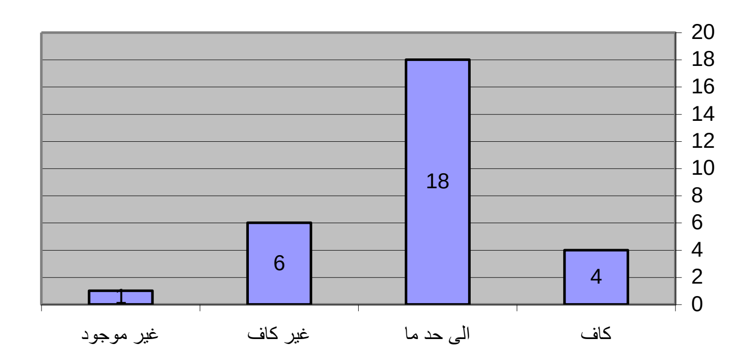
مما سبق نجد أن عدد الإداريين، المهندسين، العمال المهرة والعمال العاديين كاف إلى حد ما، بينما هناك نقص قليل بعدد الفنيين.

توفر قاعدة البيانات نجد أن 14% فقط من رؤساء البلديات يعتقدون أن قاعدة البيانات كافية، 62% إلى حد ما كافية، 21% غير كافية، و3% يرون أنها غير موجودة، مما يدل

على وجود حاجة ملحة لدى البلديات لبناء قاعدة بيانات كافية، سليمة ومحوسبة، لإنجاز أعمال البلدية كما يجب، وتزويد المواطنين بالمعلومات اللازمة لهم انظر الشكل (4-14).



شكل رقم (4-13) يبين وضع القوى العاملة (عمال عاديين)

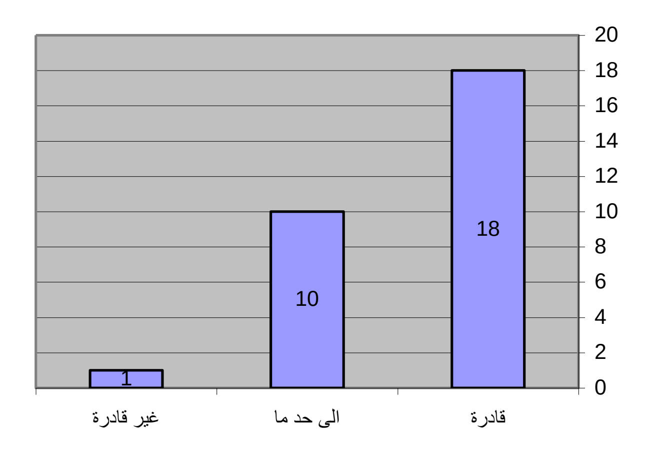


شكل رقم (4-14) يبين توفر قاعدة بيانات تساعد على اتخاذ القرار

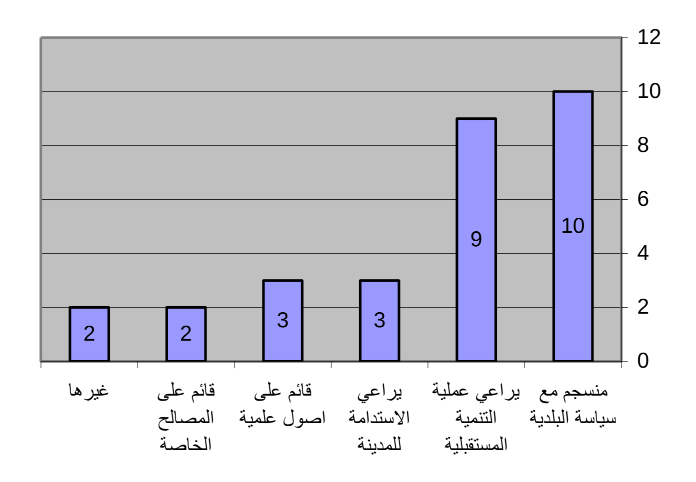
أما بما يخص **قدرة البلدية على عمل مخطط هيكلي**، فيرى 62% من رؤساء البلديات أن بلدياتهم قادرة على عمل مخطط هيكلي، و35% يرون أن البلدية قادرة إلى حد ما على عمل مخطط هيكلي، بينما 3% يرون أنها غير قادرة، وهذا يعطي انطباع عن ثقة رؤساء البلديات بقدرة البلدية على عمل مخطط هيكلي انظر الشكل (4-15).

وعن **دور البلدية في عملية التخطيط** فنجد من الشكل (4-16) فهو كما يلي:

- منسجم مع سياسة البلدية بنسبة 35%.
- يراعي عملية التنمية المستقبلية بنسبة 31%.



شكل رقم (4-15) يبين قدرة البلدية على عمل مخطط هيكلي



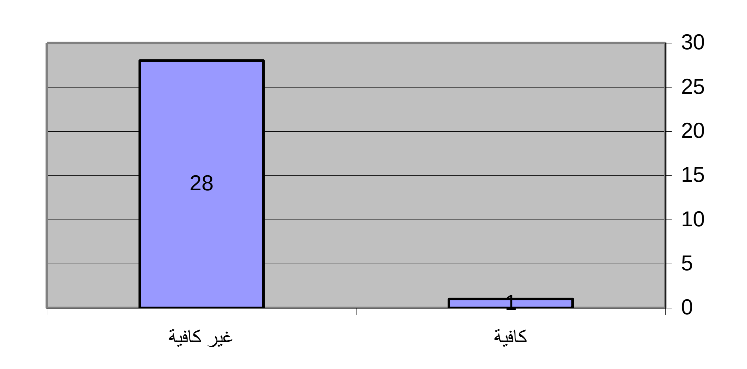
شكل رقم (4-16) يبين دور البلدية في عملية التخطيط العمراني

- يراعي الاستدامة للمدينة بنسبة 10%.
- قائم على أصول علمية بنسبة 10%.
- قائم على المصالح الخاصة بنسبة 7%.
- غير ذلك بنسبة 7%.

ومن هنا نجد أن دور البلدية في عملية التخطيط يجب أن يكون منسجم مع سياسة البلدية ويراعي عملية التنمية المستقبلية.

4-1-3 الموارد المالية:

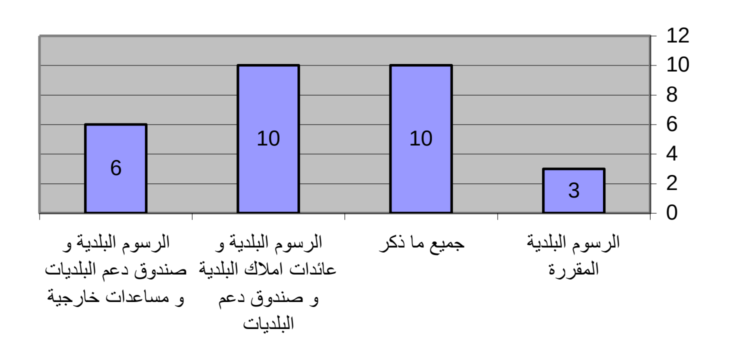
الموارد المالية نجد أن 97% من رؤساء البلديات يرون أنها غير كافية، و3% فقط يرونها كافية، مما يدل على نقص حاد في الموارد المالية للبلديات يؤثر على قيامها بواجباتها انظر الشكل (4-17).



شكل رقم (4-17) يبين الموارد المالية

أما بالنسبة **لمصادر المواد المالية** مقسمة حسب الشكل (4-18) كالتالي:

- الرسوم البلدية المقررة بنسبة 10%.
- الرسوم البلدية المقررة، عائدات أملاك البلدية وصندوق دعم البلديات بنسبة 34%.
- الرسوم البلدية المقررة، صندوق دعم البلديات ومساعدات خارجية بنسبة 21%.
- جميع ما ذكر ويضم الرسوم البلدية المقررة، قروض ومساعدات، عائدات أملاك البلدية، صندوق دعم البلديات، ومساعدات خارجية بنسبة 34%.

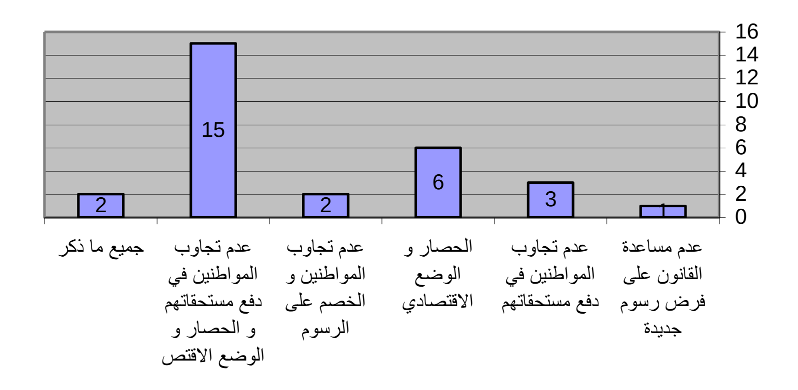


شكل رقم (4-18) يبين مصادر الموارد المالية للبلدية

مما يدل على اعتماد البلديات على المصادر الخارجية بنسبة كبيرة كمصدر للتمويل.

أما عن **عوائق زيادة الموارد المالية** فهو يعود حسب الشكل (4–19) إلى ما يلي:

- عدم مساعدة القانون على فرض رسوم جديدة بنسبة 3%.
- عدم تجاوب المواطنين في دفع مستحقاتهم بنسبة 10%.
- الحصار والوضع الاقتصادي بنسبة 21%.
- عدم تجاوب المواطنين في دفع مستحقاتهم والخصم على رسوم البلدية بنسبة 7%.
- عدم تجاوب المواطنين في دفع مستحقاتهم، الحصار والوضع الاقتصادي بنسبة 52%.
- جميع ما ذكر سابقا بنسبة 7%.



شكل رقم (4–19) يبين عوائق زيادة الموارد المالية للبلدية

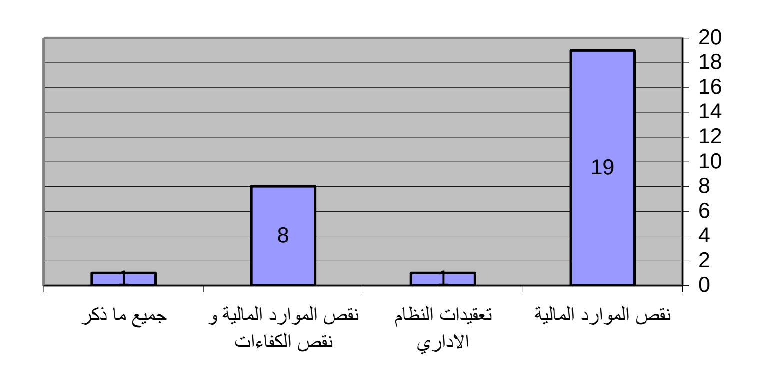
نجد مما سبق أن أهم ما يعيق زيادة الموارد المالية هو عدم تجاوب المواطنين في دفع مستحقاتهم، الحصار والوضع الاقتصادي.

ومما يؤكد أن نقص الموارد المالية هي من أهم مشاكل البلدية، فان ذلك يظهر جليا من الشكل (4–20)، حيث يظهر **أهم عوائق البلدية** وهي:

- نقص الموارد المالية بنسبة 66%.
- تعقيدات النظام الإداري بنسبة 3%.
- نقص الموارد المالية ونقص الكفاءات بنسبة 28%.

- جميع ما ذكر يضم الروتين الإداري، نقص الموارد المالية، تعقيدات النظام الإداري، غياب التنسيق، ونقص الكفاءات بنسبة 3%.

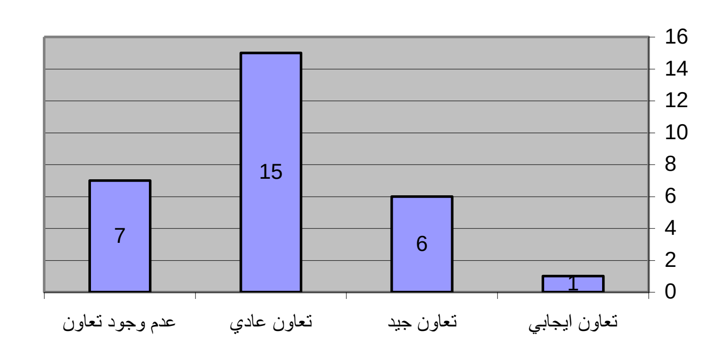
هذا يؤكد كبر حجم الأزمة الناتجة عن نقص الموارد المالية.



شكل رقم (4-20) يبين أهم العوائق التي تواجه البلدية

4-1-4 علاقة البلديات بالمواطنين:

لمعرفة **مدى تعاون المواطنين مع أجهزة البلدية** حسب استمارة رؤساء البلديات من خلال الشكل (4-21) نجد أن 3% من المواطنين يتعاونون بشكل ايجابي، 21% تعاون جيد، 52% تعاون عادي، بينما 24% يرون عدم وجود تعاون من المواطنين، مما يتناقض مع الرأي السابق حول كون أهم العوائق لزيادة الموارد المالية هو عدم تجاوب المواطنين.



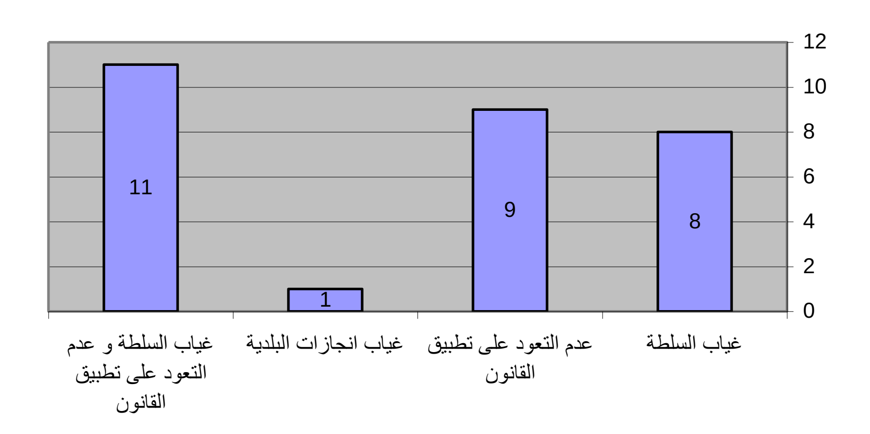
شكل رقم (4-21) يبين مدى تعاون المواطنين مع أجهزة البلدية

سبب عدم تعاون المواطنين مع أجهزة البلدية فيعود حسب الشكل (4-22) إلى:

- غياب السلطة بنسبة 28%.

- عدم التعود على تطبيق القانون بنسبة 31%.
- غياب إنجازات البلدية بنسبة 3%.
- غياب السلطة و عدم التعود على تطبيق القانون بنسبة 38%.

نجد أن أهم أسباب عدم تعاون المواطنين مع أجهزة البلدية هو غياب السلطة وعدم التعود على تطبيق القانون.

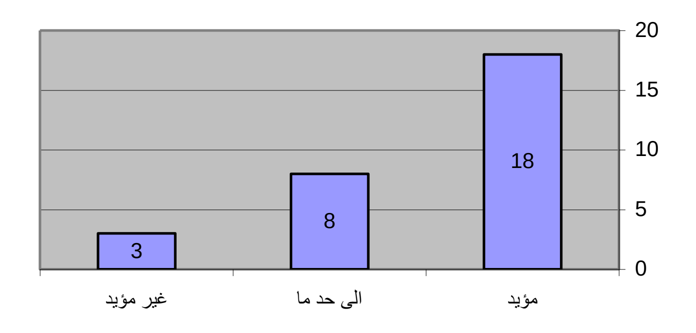


شكل رقم (4–22) يبين سبب عدم تعاون المواطنين مع أجهزة البلدية

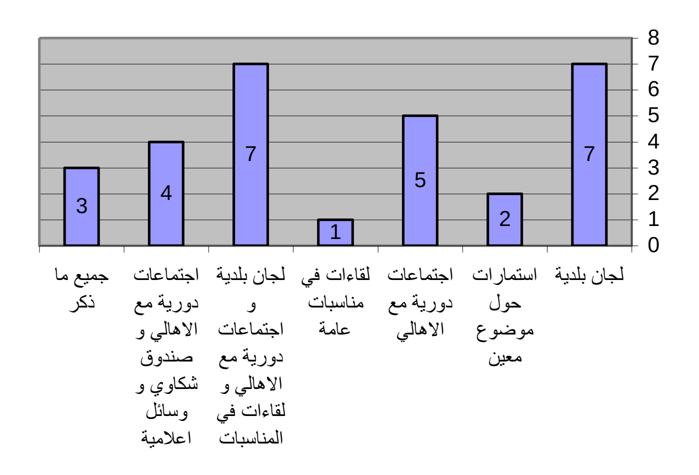
أما عن رأي رؤساء البلديات **بإشراك المواطنين بالعمل البلدي**، نجد أن 62% يؤيدون إشراكهم، 28% يؤيدون إشراكهم إلى حد ما، بينما 10% لا يؤيدون إشراكهم، ذلك أن إشراك المواطنين في العمل البلدي يعطي دعما اكبر للبلدية، ورضا اكبر من قبل المواطنين عن أعمال البلدية انظر الشكل (4–23).

أما **آليات المشاركة** التي يؤيدها رؤساء البلديات فهي كما في الشكل (4–24):

- لجان بلدية بنسبة 24%.
- استمارات حول موضوع معين بنسبة 7%.
- اجتماعات دورية مع الأهالي بنسبة 17%.



شكل رقم (4-23) يبين إشراك الجمهور في العمل البلدي



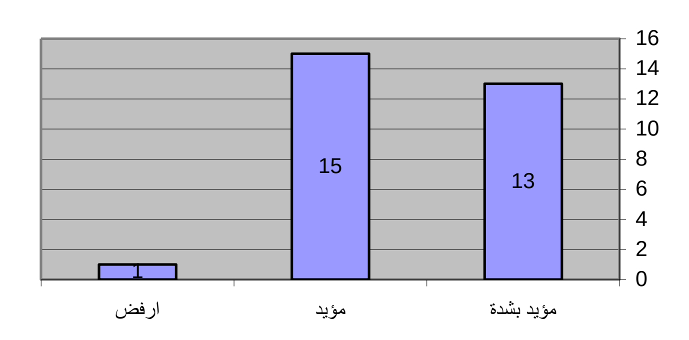
شكل رقم (4-24) يبين آليات المشاركة

- لقاءات في مناسبات عامة بنسبة 3%.
- لجان بلدية، اجتماعات دورية مع الأهالي ولقاءات في مناسبات عامة بنسبة 24%.
- اجتماعات دورية مع الأهالي، صندوق شكاوي ووسائل إعلامية وإعلانية بنسبة 14%.
- جميع ما ذكر سابقا بنسبة 11%.

نجد مما سبق أن أكثر آليات المشاركة قبولا لدى رؤساء البلديات هي الاجتماعات الدورية مع الأهالي تليها اللجان البلدية ثم لقاءات في المناسبات العامة.

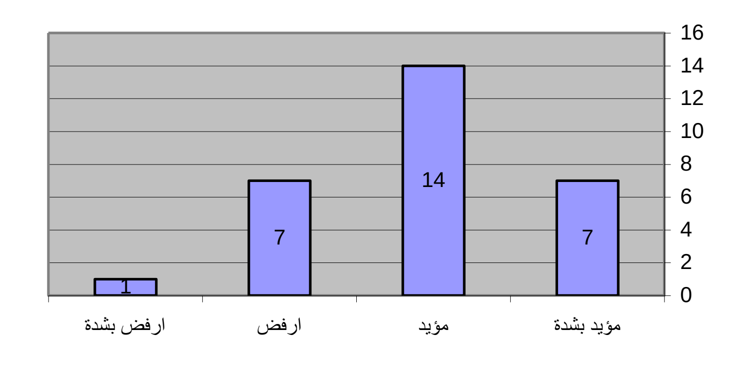
4-1-5 علاقات البلدية الخارجية:

معظم رؤساء البلديات يؤيدون بشدة **عمل مشاريع مشتركة مع بلديات أخرى** بنسبة 45%، و52% يؤيدون، بينما فقط 3% يرفضون، وهذا يدل على حاجة البلدية الاشتراك مع بلديات أخرى لتنفيذ المشاريع مما يقلل التكاليف ويؤمن الخدمة بنفس الوقت انظر الشكل (4-25).



شكل رقم (4-25) يبين تعاون البلدية مع بلديات أخرى لعمل مشاريع تخدم أكثر من تجمع

و كذلك بالنسبة **لخصخصة بعض الخدمات التي تقدمها البلدية**، فان 24% من رؤساء البلديات يؤيدون بشدة، 49% يؤيدون، بينما 24% يرفضون و3% يرفضون بشدة، ويرجع هذا التأييد الكبير لخصخصة بعض هذه الخدمات وخاصة الماء والكهرباء، لأنها أصبحت تشكل عبئا على البلديات بدلا من أن تكون مصدر تمويل انظر الشكل (4-26).



شكل رقم (4-26) يبين الرأي بخصخصة بعض الخدمات التي تقدمها البلدية

4-1-6 نتائج تقييم رؤساء البلديات لتجربتهم:

وعند السؤال عن تقييم رؤساء البلديات لتجربتهم، يمكن تلخيص هذه التجربة بالنقاط التالية:

1. إن من أهم العوائق التي تواجه البلدية هو نقص الموارد المالية، تراكم الديون عليها، والذي يؤدي بالتالي إلى عدم قدرة البلدية على القيام بواجباتها كما يجب، وعدم القدرة على وضع الخطط الاستراتيجية للنهوض بالمدن وتطويرها، مما يقلل من ثقة المواطنين بالبلدية، لذلك لا بد من توفير الدعم المالي من السلطة للبلدية وزيادة المخصصات الممنوحة لها، لاستمرار قيام البلدية بمهامها وتحقيق أهدافها.
2. بالإضافة للعوائق المالية، فان هناك مشكلة غياب القانون وعدم وجود دعم من السلطة المركزية، مما أدى إلى الفوضى وعدم التزام المواطن بواجباته تجاه البلدية رغم مطالبته المستمرة لحقوقه، مما أنهك البلديات وأدى إلى تراكم الديون عليها.
3. حاجة البلدية لتوفير السلطة اللازمة لتطبيق القانون وفرض النظام ومعاقبة المخالفين.
4. هناك مشكلة في وعي المواطن تجاه البلدية، لذلك لا بد من نشر التوعية بين المواطنين وحثهم على التعاون مع البلدية، وتفعيل دور المجتمع المحلي.
5. الوضع الحالي أدى إلى قيام البلدية بواجبات مؤسسات ودوائر أخرى، مما أثقل كاهلها، لذلك لا بد من تفعيل التنسيق بين البلديات والمؤسسات الحكومية والأهلية.
6. ضرورة التأكيد على العمل المؤسساتي وبناء المؤسسة على أسس إدارية وعلمية سليمة، قادرة على خدمة جميع المواطنين، مما يرقى بالبلدية ومشاريعها في كل المجالات، بعيدا عن الفئوية، المحسوبية، شخصنة المؤسسة، وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.
7. التخفيف من المركزية من قبل الوزارة وإعطاء صلاحيات اكبر للبلديات.

8. عمل هيكلية إدارية للبلدية قائمة على أسس علمية، حيث يتم تحديد واجبات وصلاحيات الأقسام والموظفين.
9. التعرف على المشاكل التي تواجه الموظفين باستمرار، من خلال لقاءات دورية معهم، إعطاء الموظفين حقوقهم ليقوموا بواجبهم كما يجب، توسيع صلاحيات الموظف ومنحه درجة من الحرية لاتخاذ القرار في عمله.
10. عمل دورات مكثفة لطاقم البلدية، كي يواكب التطور العلمي والتكنولوجي.

4-2 تحليل استمارة الموظفين:

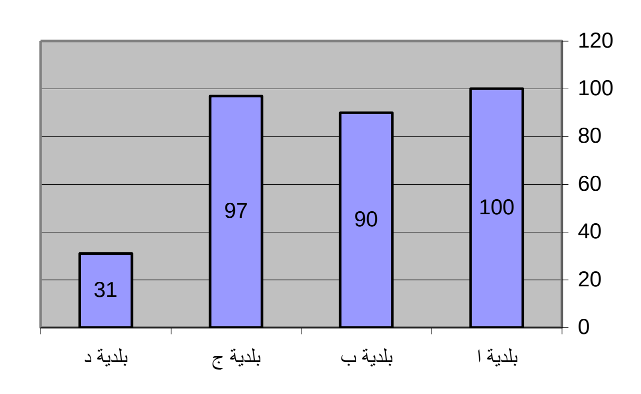
4-2-1 وصف العينة:

تم توزيع 318 استمارة موزعة على 28 بلدية موزعة حسب النسب التالية31% على بلدية أ، 28% على بلدية ب، 30% على بلدية ج و10% على بلدية د، حيث أعلى نسبة كانت في بلدية ا بسبب كبر عدد الموظفين فيها، وتزيد النسبة في بلدية ج عن بلدية ب ذلك أن عدد بلديات ج تزيد عن بلديات ب رغم زيادة عدد الموظفين في بلديات ب عنه في بلديات ج انظر شكل (4-27).

كما أن العينة موزعة على فئات عمرية مختلفة، وهي موزعة كالأتي انظر شكل (4-28):

1. الفئة العمرية 31-40 اكبر نسبة 32%.
2. الفئة العمرية 41-50 شكلت 27%.
3. الفئة العمرية 21-30 شكلت 24%.
4. الفئة العمرية 51-60 شكلت 11%.
5. الفئة العمرية اكبر من 60 شكلت 3%.

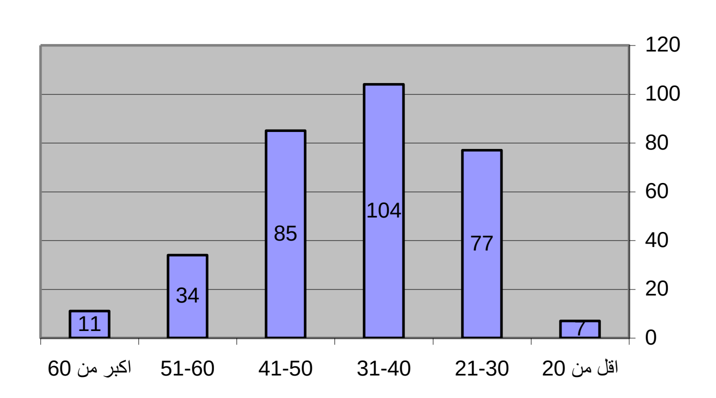
6. الفئة العمرية اقل من 20 شكلت 2%.



شكل رقم (4−27) يبين تصنيف البلدية

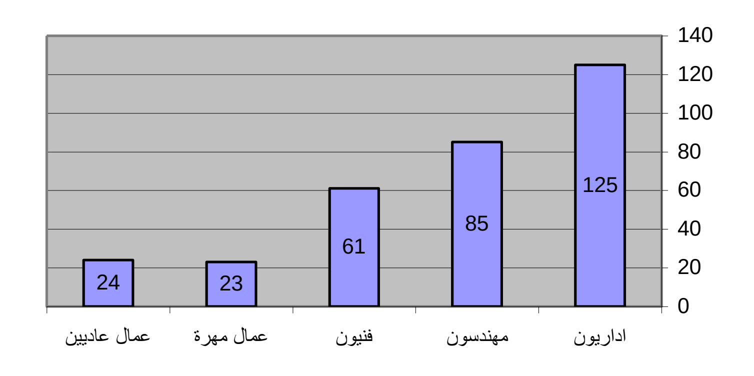
أما بالنسبة لنوع الموظفين فقد وزعت حسب النسب التالية انظر شكل (4−29):

- إداريون بنسبة 39%
- مهندسون بنسبة 27%
- فنيون بنسبة 19%
- عمال مهرة بنسبة 7%
- عمال عاديين بنسبة 8%



شكل رقم (4−28) يبين توزيع الفئة العمرية

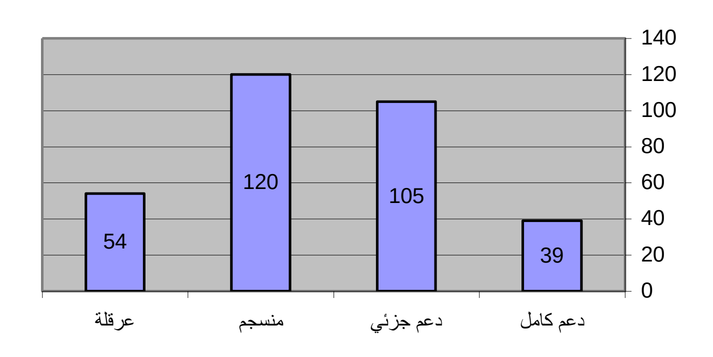
حيث تم التركيز على فئتي الإداريين والمهندسين لعلاقتهم بالتخطيط ووضع السياسة العامة للبلدية. هذا بالإضافة إلى أن كل البلديات التي تم توزيع الاستمارات هي بلديات منتخبة.



شكل رقم (4-29) يبين نوع الموظفين

4-2-2 الإدارة الداخلية للبلديات:

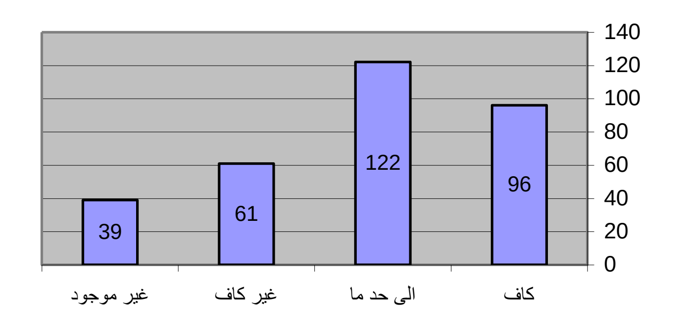
العلاقة بين الموظفين والإدارة: نلاحظ أن اكبر نسبة من الموظفين تعتقد وجود انسجام بينها وبين الإدارة بنسبة 38% ودعم كامل بنسبة 12%، بينما البعض الأخر يعتقدون أنهم يحصلون على دعم جزئي بنسبة 33% وعرقلة بنسبة 12%. ولا شك أن هناك مشكلة بشعور الموظف على العرقلة من الإدارة، بدلا من أن يكونا معا للوصول للأهداف المطلوبة. انظر شكل (4-30).



شكل رقم (4-30) يبين نوع العلاقة بين الموظف و الإدارة

و عند تحليل **الصلاحيات الممنوحة** نجد ما يلي:

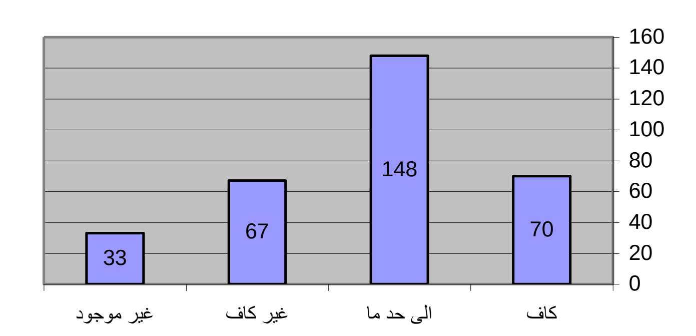
1. إن معظم الموظفين يرون أن هناك صلاحيات كافية إلى حد ما من قبل رئيس البلدية إلى المدير، تليها صلاحيات كافية ثم صلاحيات غير كافية انظر شكل (4-31).



شكل رقم (4-31) يبين مدى الصلاحية الممنوحة من رئيس البلدية إلى المدير

2. بينما معظم الموظفين يرون أن الصلاحيات الممنوحة من قبل المدير إلى رؤساء الأقسام هي كافية إلى حد ما، تليها صلاحيات كافية ثم صلاحيات غير كافية انظر شكل (4-32).

3. ويرى الموظفين أن الصلاحيات الممنوحة من قبل رؤساء الأقسام إلى الموظفين هي كافية إلى حد ما مع تساوي الصلاحيات الكافية وغير الكافية انظر شكل (4-33).

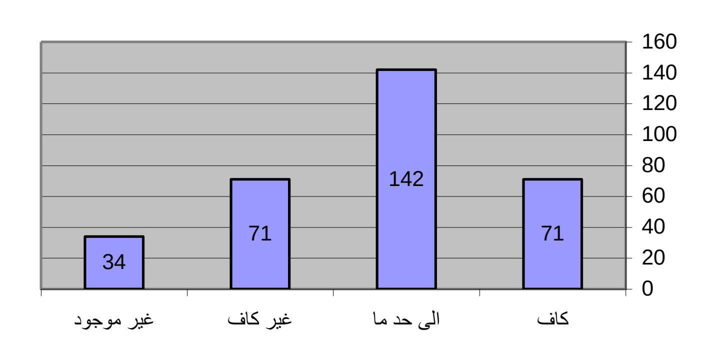


شكل رقم (4-32) يبين مدى الصلاحية الممنوحة من المدير إلى رؤساء الأقسام

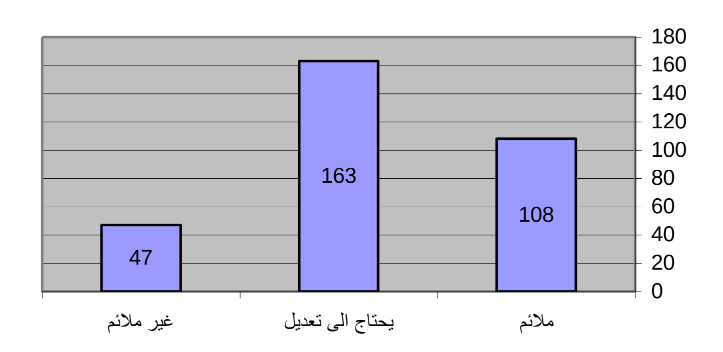
نلاحظ مما سبق انه بالرغم من وجود صلاحيات كافية إلى حد ما إلا انه هناك حاجة إلى صلاحيات اكبر للموظفين للقيام بالمهام الموكلة لهم.

عند تحليل النواحي التي تخص **سير عمل الموظفين** نلاحظ أن 51% يرون أن عبء العمل الملقى عليهم يحتاج إلى تعديل بينما 34% يرون انه ملائم و15% يرون انه غير

ملائم، مما يوجب البلديات إعادة النظر في تقسيم العمل داخلها بعدالة اكبر انظر شكل (4-34).

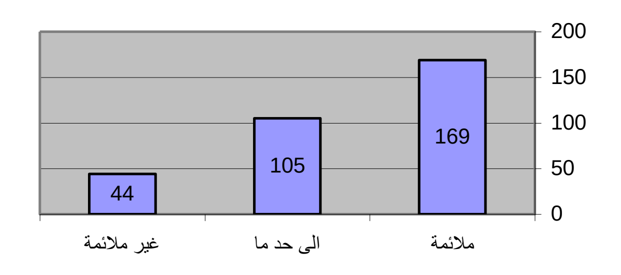


شكل رقم (4-33) يبين مدى الصلاحية الممنوحة من رؤساء الأقسام إلى الموظفين



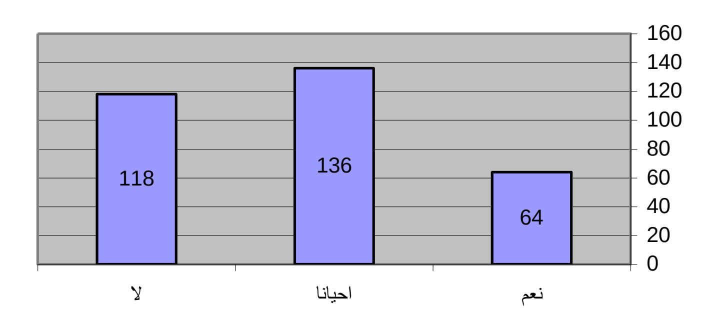
شكل رقم (4-34) يبين التقييم لعبء العمل الملقى على الموظف

العلاقة بين تناسب الكفاءة مع الوظيفة نجد أن 53% يرون أن كفاءتهم مناسبة و33% إلى حد ما مناسبة و14 % يرون أن كفاءتهم غير مناسبة مع وظيفتهم، وهذا يدل على وجود مشكلة بين الوظيفة و الكفاءة إلى حد ما انظر شكل (4-35).



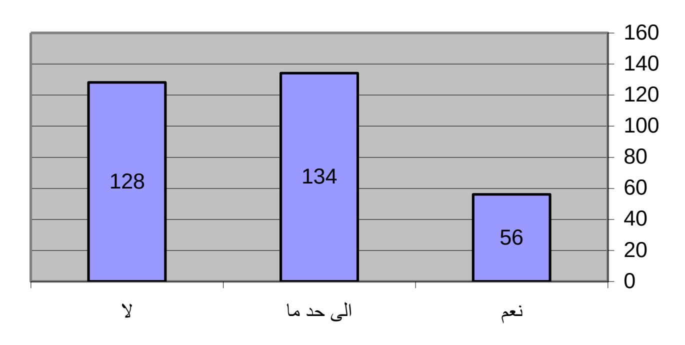
شكل رقم (4-35) يبين تناسب الوظيفة مع الكفاءة

التدريب اللازم للموظف نجد أن فقط 20% من الموظفين يحصلون على التدريب اللازم لهم و43% أحيانا يحصلون على التدريب، بينما 37 % لا يحصلون على التدريب، وهذا يؤكد على ضرورة توفير التدريب اللازم لكي يستطيع الموظفين التطور والقيام بواجباتهم كما يجب انظر شكل (4-36).



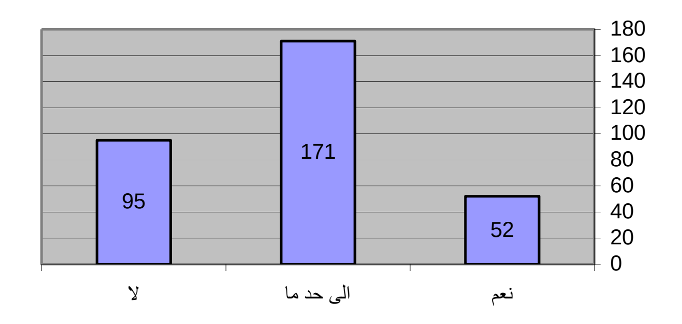
شكل رقم (4-36) يبين قيام البلدية بتوفير التدريب و التأهيل اللازم لأداء العمل

كذلك يرى 18% من الموظفين أن **تقسيم العمل** عليهم عادل، و42% يرون انه عادل إلى حد ما، بينما 40% يرون انه غير عادل، مما يؤثر سلبا على أداء الموظفين انظر شكل (4-37).



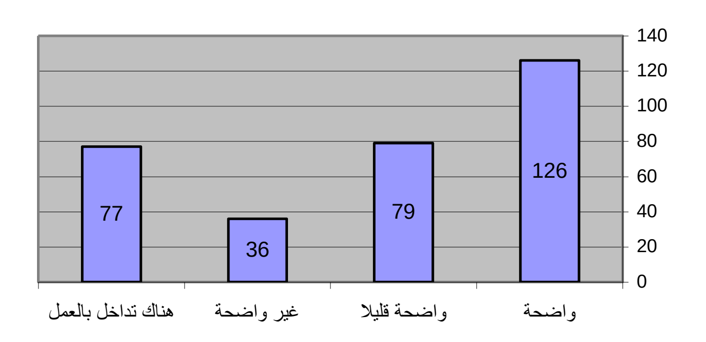
شكل رقم (4-37) يبين هل تقسيم العمل على الموظفين عادل

العلاقة بين تقسيم العمل و التخصص نجد أن المعظم يرون انه إلى حد ما قائم على التخصص 16%، 54% قائم على التخصص إلى حد ما، و 30% يرون انه غير قائم على التخصص، مما يؤثر أيضا سلبا على أداء الموظف و قيامه بالمهمة المطلوبة منه انظر شكل (4-38).



شكل رقم (4-38) يبين تقسيم العمل و علاقته بالتخصص

وضوح الأعمال التي يؤديها الموظف من خلال وظيفته، فيرى 40% أن هناك وضوح في أعمالهم، 25% يرون أنها واضحة قليلا، 11% غير واضحة و24% هناك تداخل بالعمل انظر شكل (4-39)، وهذا يدل على عدم وضوح لطبيعة العمل الذي يجب إنجازه من خلال وظيفة ما، أو عدم وضوح و تحديد للأعمال المنوطة بالموظف.

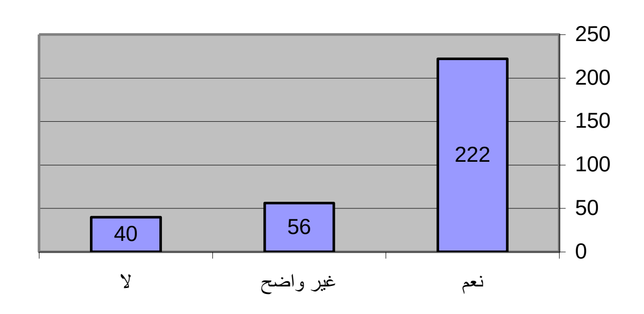


شكل رقم (4-39) يبين وضوح الأعمال التي يجب أن يؤديها الموظف من خلال وظيفته

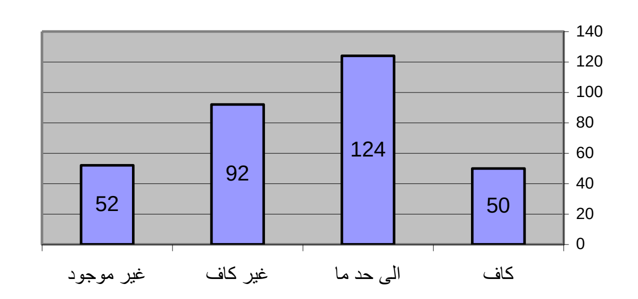
بينما يرى 70% من الموظفين أن **هناك هدفا واضحا يسعون لتحقيقه من خلال وظيفتهم**، يرى 18% أن الهدف غير واضح و12% يرون انه لا يوجد هدف لتحقيقه انظر شكل (4-40)، بالرغم من وجود نسبة لا بأس بها تعرف الهدف إلا انه هناك عدم وضوح وجهل بالهدف لجزء من الموظفين.

الصلاحية لاتخاذ القرار بمجال عمل الموظف، يرى 16% أن لديهم صلاحيات، 39% يرون أن لديهم صلاحيات ولكن إلى حد ما، بينما 29% يرون أن الصلاحيات غير كافية

و16% يرون أنها غير موجودة انظر شكل (4-41)، وهذا قد يؤدي سلبا على سرعة أداء العمل وإنجازه و يعيق عمل الموظف و يعطل المواطنين.

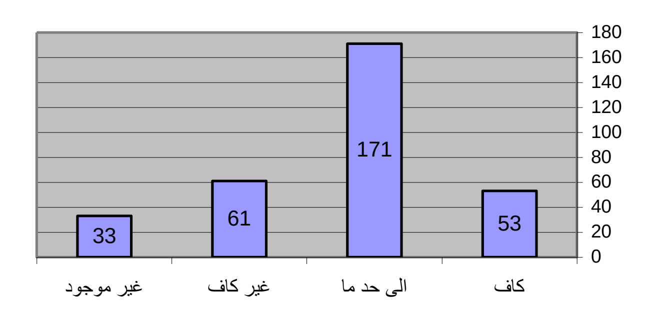


شكل رقم (4-40) يبين وجود هدفا واضحا يتم تحقيقه من خلال الوظيفة



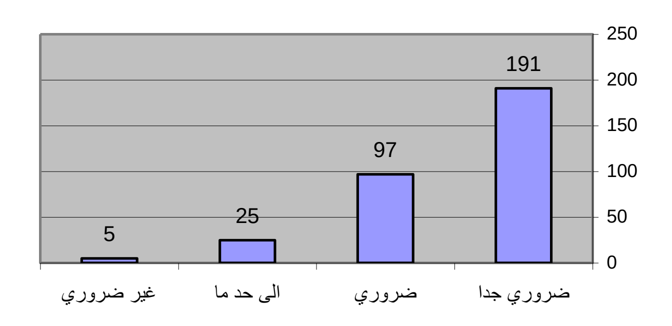
شكل رقم (4-41) يبين الصلاحية لاتخاذ القرار في مجال العمل

حصول الموظف على التوجيه اللازم من مرؤوسيه، حيث يرى 17% أنهم يحصلون على التوجيه اللازم، 54% يرون أنهم يحصلون إلى حد ما على توجيه كاف، بينما 19% يرون انه غير كاف و10% يرون انه غير موجود انظر شكل (4-42)، نجد مما سبق انه إلى حد ما يوجد توجيه من المرؤوسين إلى الموظفين.



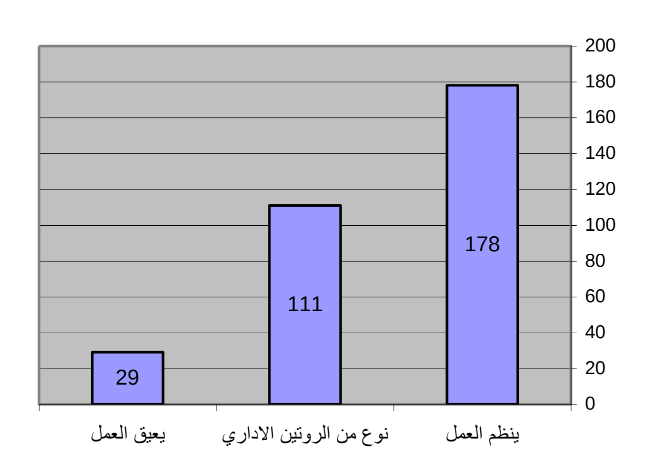
شكل رقم (4-42) يبين الحصول على التوجيه اللازم من المرؤوسين

العمل ضمن فريق لإنجاز العمل، نجد أن 60% من الموظفين يرونه ضروري جدا، 30% يرونه ضروري، 8% يرونه ضروري إلى حد ما و2% يرونه غير ضروري انظر شكل (4-43)، وهذا يؤكد على رغبة الموظفين بالعمل ضمن فريق لإنجاز أعمالهم، وهو مهم لإنجاح العمل وتكامله.



شكل رقم (4-43) يبين العمل ضمن فريق لإنجاز العمل

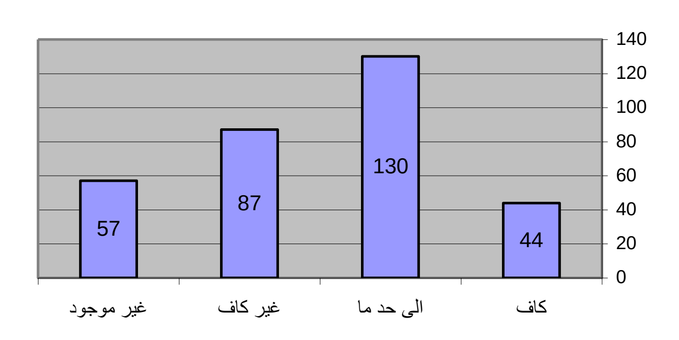
رأي الموظفين بالتسلسل الإداري، يرى 56% من الموظفين انه ينظم العمل، بينما يرى 35% انه نوع من الروتين الإداري و9% يرون انه يعيق العمل انظر شكل (4-44)، ونجد أن معظم الموظفين يرضون عن التسلسل الإداري من اجل تنظيم العمل وحسن سيره.



شكل رقم (4-44) يبين التسلسل الإداري

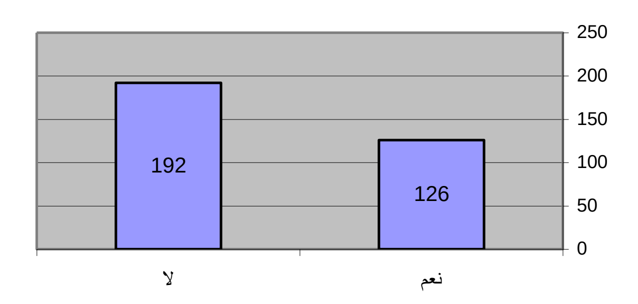
توفير البلدية للبيانات اللازمة لإنجاز العمل، يرى 14% فقط أنها كافية، 41% يرون أنها كافية إلى حد ما، بينما يرى 27% أنها غير كافية و18% يرون أنها غير موجودة انظر

شكل (4-45)، هذا يدل على نقص في البيانات اللازمة للموظفين للقيام بأعمالهم كما يجب، مما قد يؤدي إلى نتائج غير جيدة و غير مقبولة.

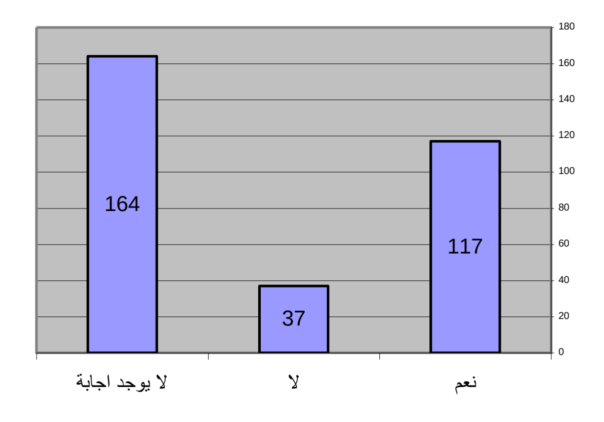


شكل رقم (4-45) يبين توفير البلدية لقاعدة البيانات اللازمة لإنجاز العمل كما يجب

نجد من خلال تحليل استمارة الموظفين أن 40% ممن وزعت عليهم الاستمارة **يعملون في مجال التخطيط** انظر شكل (4-46)، 37% منهم يعتقدون أنهم **قادرين على القيام بالمهمة**، و12% يعتقدون أنهم غير قادرين على القيام بالمهمة انظر شكل (4-47).

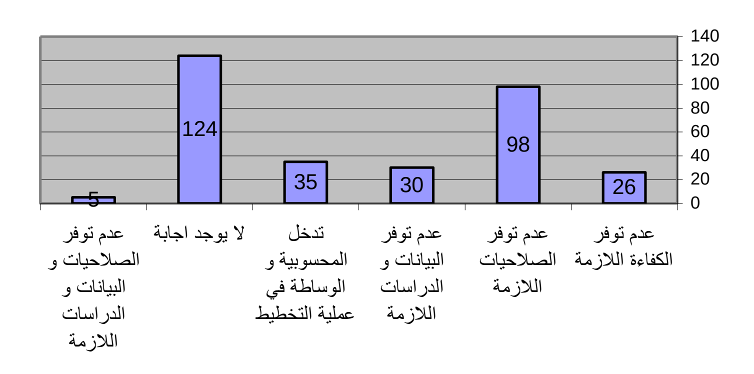


شكل رقم (4-46) يبين العاملين في مجال التخطيط



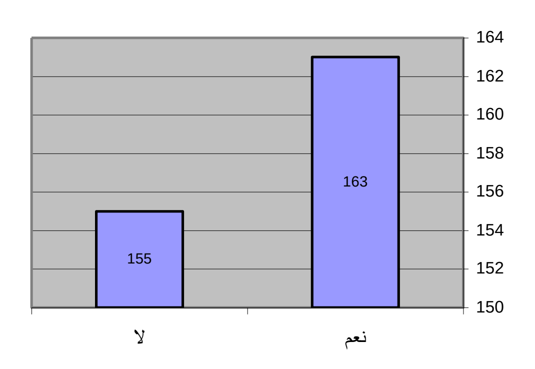
شكل رقم (4-47) يبين قدرة العاملين في مجال التخطيط

يرى 31% أن **سبب عدم قدرتهم على القيام بالتخطيط** هو عدم توفر الصلاحيات اللازمة، 11% يعتقدون أن السبب هو تدخل المحسوبية والوساطة في عملية التخطيط، و9% يعتقدون أن السبب هو عدم توفر البيانات والدراسات اللازمة، 8% يرون أن عدم توفر الكفاءة اللازمة هو السبب، 1% يرون أن عدم توفر الصلاحيات والبيانات اللازمة، بينما 39% لا يوجد لديهم إجابة انظر شكل (4-48)، نجد أن المشكلة الحقيقية لدى الموظفين هو عدم حصولهم على الصلاحيات اللازمة لقيامهم بمهمة التخطيط كما يجب.



شكل رقم (4-48) يبين سبب عدم قدرة العاملين في مجال التخطيط على القيام بمهمة التخطيط

كما نجد أن 51% من الموظفين يعتقدون أن **التخطيط في البلدية قائم على أسس علمية**، بينما 49% منهم يرون انه غير قائم على أسس علمية انظر شكل (4-49)، مما يدل على وجود مشكلة حقيقية في عملية التخطيط لدى البلديات، يمكن لمسها من خلال العشوائية التي تعاني منها مدننا.

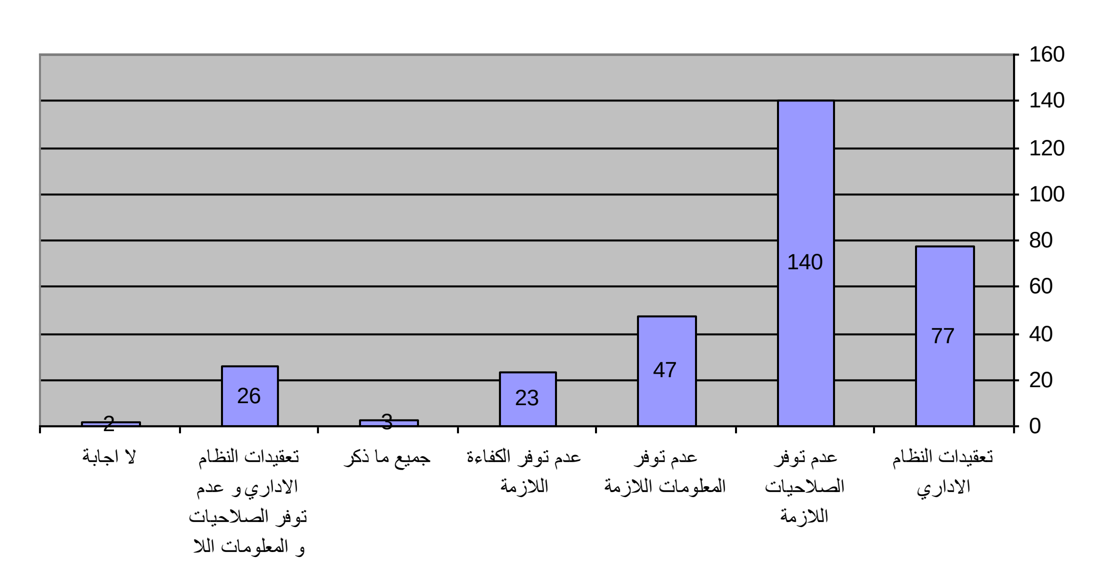


شكل رقم (4-49) يبين هل التخطيط قائم على أسس علمية

من خلال استطلاع آراء الموظفين نجد أن **أهم العوائق التي تواجههم في البلدية** هي:

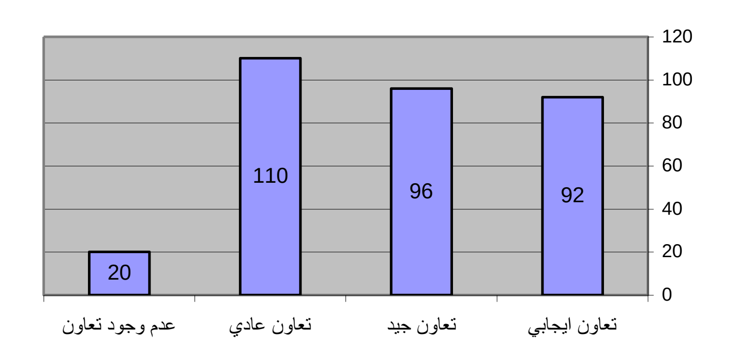
- تعقيدات النظام الإداري بنسبة 24%.
- عدم توفر الصلاحيات اللازمة بنسبة 44%.
- عدم توفر المعلومات اللازمة بنسبة 15%.
- عدم توفر الكفاءة اللازمة بنسبة 7%.
- جميع ما ذكر سابقا بنسبة 1%.
- تعقيدات النظام الإداري، عدم توفر الصلاحيات والمعلومات اللازمة بنسبة 8%.

نلاحظ مما سبق تأكيدا على أن من أهم العوائق التي تواجه الموظف هو عدم توفر الصلاحيات اللازمة انظر شكل (4-50).



شكل رقم (4-50) يبين العوائق التي تواجه الموظفين

نلاحظ من الاستمارة **وجود تعاون من قبل الموظفين مع الإدارة**، حيث 29% يعتقدون أن تعاونهم ايجابي مع البلدية، 30% يرون انه تعاون جيد، 35% تعاون عادي، بينما يرى فقط 6% انه لا يوجد تعاون و هي نسبة لا تذكر انظر شكل (4-51).



شكل رقم (4-51) يبين مدى تعاون الموظف مع إدارة البلدية

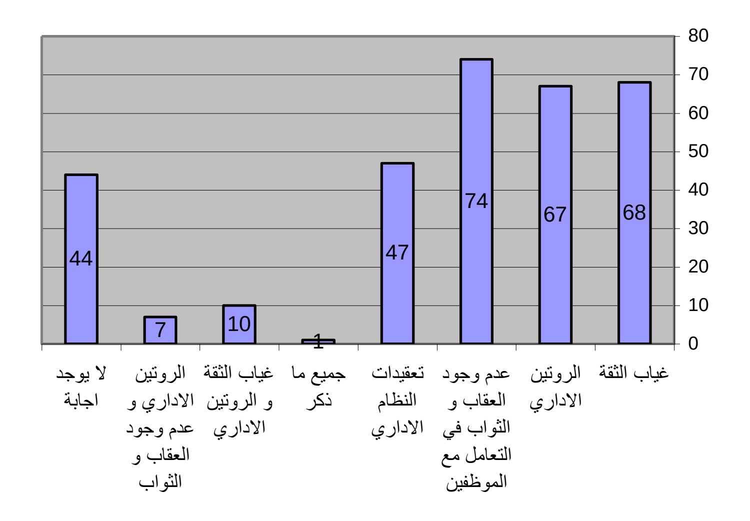
ويرجع **السبب في عدم التعاون** حسب رأي الموظفين إلى الأسباب التالية:

- غياب الثقة بنسبة 21%.
- الروتين الإداري بنسبة 21%.
- عدم وجود العقاب والثواب في التعامل مع الموظفين بنسبة 23%.
- تعقيدات النظام الإداري بنسبة 15%.
- جميع ما ذكر سابقا بنسبة 0.3%.
- غياب الثقة والروتين الإداري بنسبة 3%.
- الروتين الإداري وعدم وجود العقاب و الثواب في التعامل مع الموظفين بنسبة 2%.

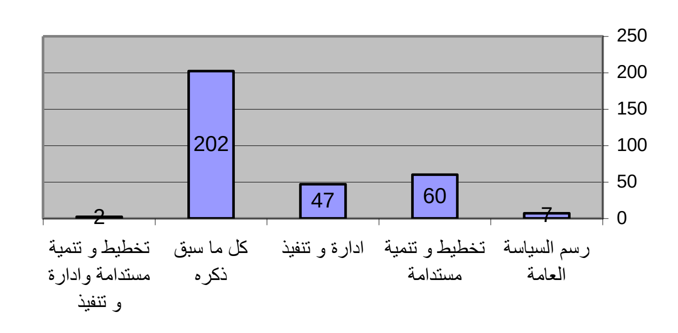
مما سبق نجد أن من أهم المشاكل التي تواجه الموظف هي غياب الثقة، الروتين الإداري وعدم وجود العقاب والثواب في التعامل مع الموظفين انظر شكل (4-52).

أما بالنسبة **للهدف الرئيسي للبلدية** فهو كما يراه الموظفين كالآتي:

- رسم السياسة العامة بنسبة 2%.
- تخطيط و تنمية مستدامة بنسبة 19%.
- إدارة و تنفيذ بنسبة 15%.
- جميع ما ذكر سابقا بنسبة 64%.



شكل رقم (4-52) يبين سبب عدم تعاون الموظف مع إدارة البلدية



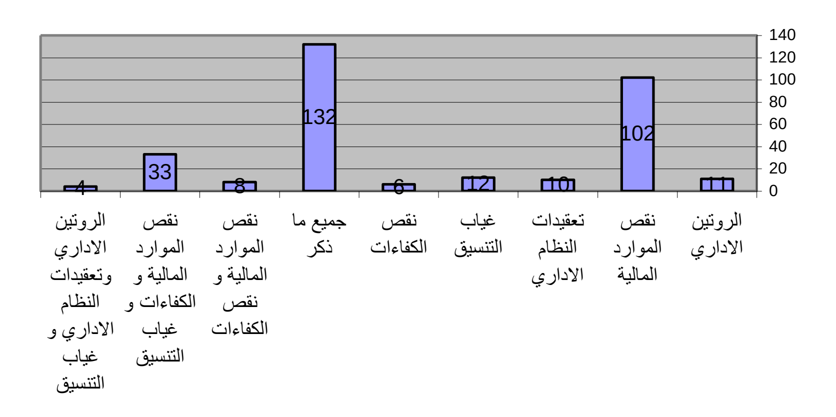
شكل رقم (4-53) يبين الهدف الرئيسي للبلدية

نجد أن الهدف المتوقع من البلدية يتضمن رسم السياسة العامة، التخطيط والتنمية المستدامة والإدارة والتنفيذ معا انظر شكل (4-53).

ومع معرفة أهم أهداف البلدية لا بد من التطرق إلى **أهم العوائق التي تواجه بلدياتنا** وهي:

- الروتين الإداري بنسبة 3%.
- نقص الموارد المالية بنسبة 32%.
- تعقيدات النظام الإداري بنسبة 3%.
- غياب التنسيق بنسبة 4%.
- نقص الكفاءات بنسبة 2%.
- جميع ما ذكر سابقا بنسبة 41%.
- نقص الموارد المالية ونقص الكفاءات بنسبة 3%.
- نقص الموارد المالية، نقص الكفاءات وغياب التنسيق بنسبة 10%.
- الروتين الإداري، تعقيدات النظام الإداري وغياب التنسيق بنسبة 1%.

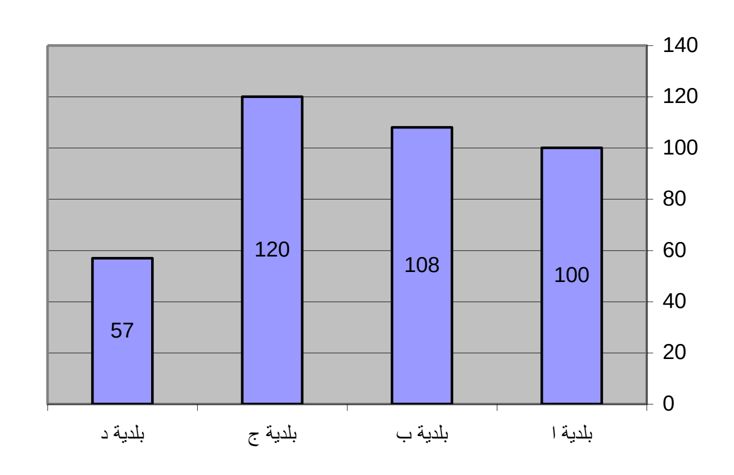
بالتالي نلاحظ أن من أهم العوائق التي تواجه البلدية هي نقص الموارد المالية، يليها نقص الكفاءات و غياب التنسيق انظر شكل (4-54).



شكل رقم (4-54) يبين أهم العوائق التي تواجهها البلدية و العمال المهرة بينما يرى العمال العاديين

4-3 تحليل استمارة المواطنين:

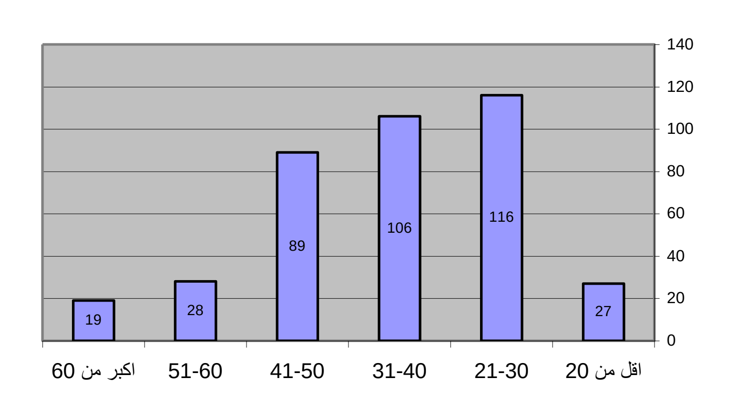
4-3-1 وصف العينة: تم توزيع 385 استمارة للمواطنين، موزعة حسب الشكل (4-55) بنسبة 26% على بلدية أ، 28% على بلدية ب، 31% على بلدية ج، و15% على بلدية د، واختيار العدد يرجع لعدد البلديات من كل تصنيف وعدد السكان.



شكل رقم (4-55) يبين تصنيف المجلس

والعينة موزعة حسب **الفئات العمرية** حسب الشكل (4-56) كما يلي:

- اقل من 20 بنسبة 7%
- 21-30 بنسبة 30%.
- 31-40 بنسبة 28%.
- 41-50 بنسبة 23%.
- 51-60 بنسبة 7%.
- اكبر من 60 بنسبة 5%.



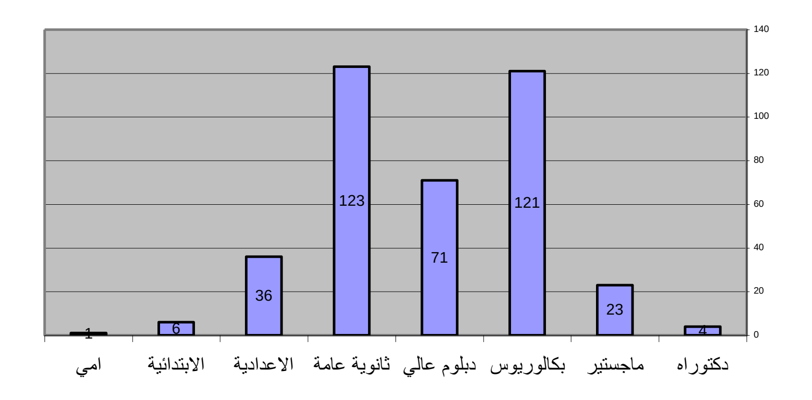
شكل رقم (4-56) يبين الفئة العمرية

و حسب **المستوى العلمي** تتوزع العينة حسب الشكل (4-57) كما يلي:

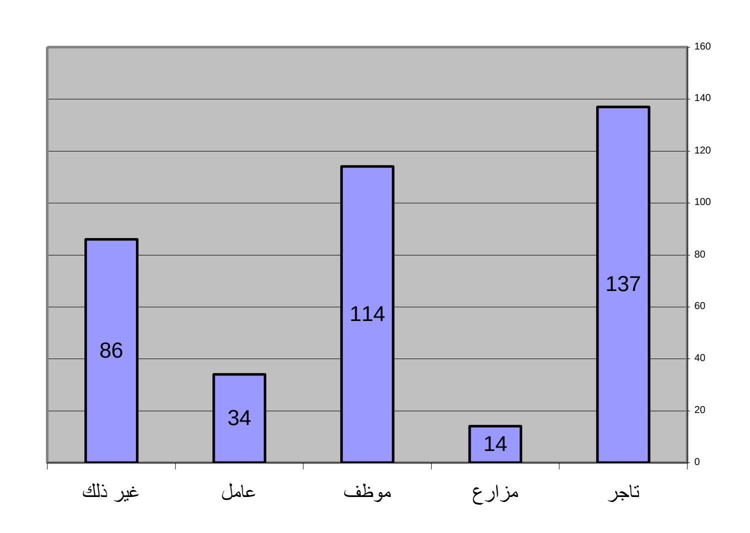
- دكتوراه بنسبة 1%
- ماجستير بنسبة 6%.
- بكالوريوس بنسبة 31%.
- دبلوم عالي بنسبة 18%.
- ثانوية عامة بنسبة 32%.
- الشهادة الإعدادية بنسبة 9%.
- الشهادة الابتدائية بنسبة 3%.
- أمي بنسبة لا تذكر.

أما حسب **المهنة** فتتوزع العينة حسب الشكل (4-58) كما يلي:

- تاجر بنسبة 36%
- مزارع بنسبة 4%.
- موظف بنسبة 30%.
- عامل بنسبة 9%.
- غير ذلك بنسبة 21%.



شكل رقم (4–57) يبين المستوى العلمي



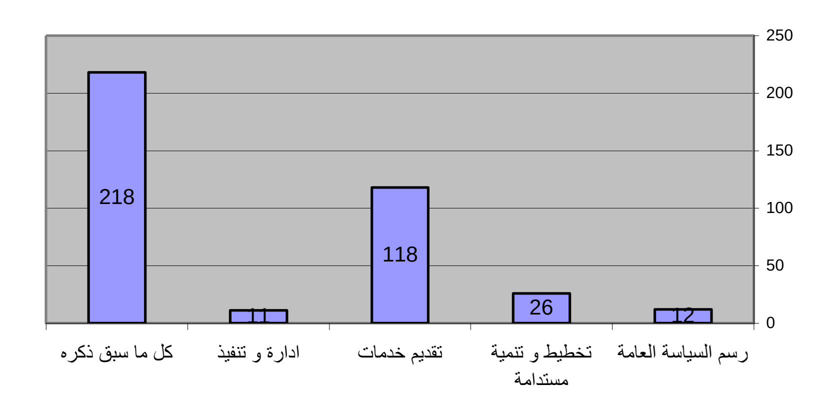
شكل رقم (4–58) يبين المهنة

4–3–2 علاقة البلدية بالمواطنين:

حسب رأي المواطنين فان **الهدف الرئيسي للبلدية** حسب الشكل (4–59) هو:

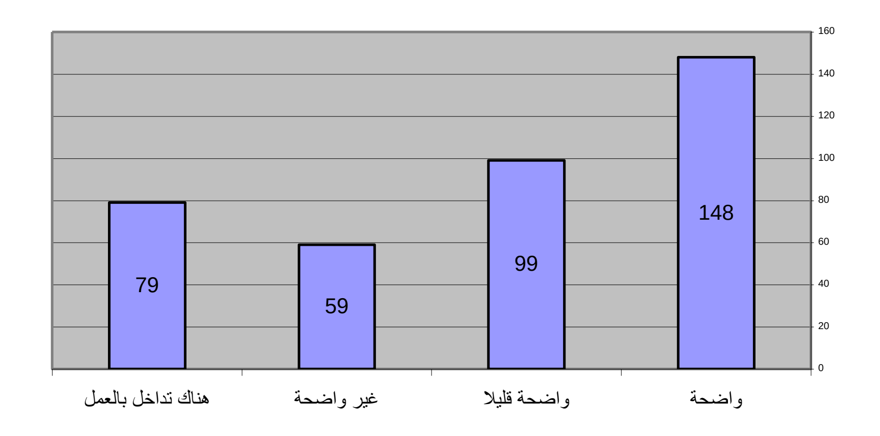
- رسم السياسة العامة بنسبة 3%
- تخطيط وتنمية مستدامة بنسبة 7%.
- تقديم الخدمات بنسبة 31%.
- إدارة وتنفيذ بنسبة 3%.
- كل ما سبق ذكره بنسبة 56%.

ويتضح مما سبق أن المواطنين يرون أن الهدف الرئيسي للبلدية يتجاوز تقديم الخدمات ليضم رسم السياسة العامة، التخطيط والتنمية المستدامة، والإدارة والتنفيذ.



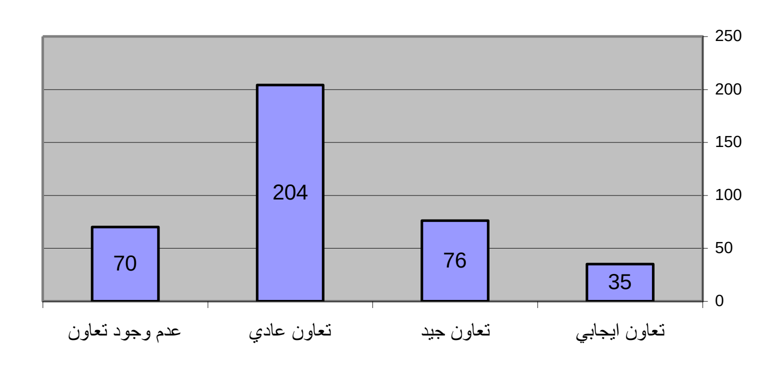
شكل رقم (4–59) يبين الهدف الرئيسي للبلدية

أما عن **وضوح الأعمال التي يجب أن تؤديها البلدية**، فان 38% من المواطنين يرون أنها واضحة، 26% يرون أنها واضحة قليلا، 15% يرون أنها غير واضحة، و21% يرون تداخل بالعمل، وهذا يدل عدم وضوح أعمال البلدية للمواطنين انظر الشكل (4–60).



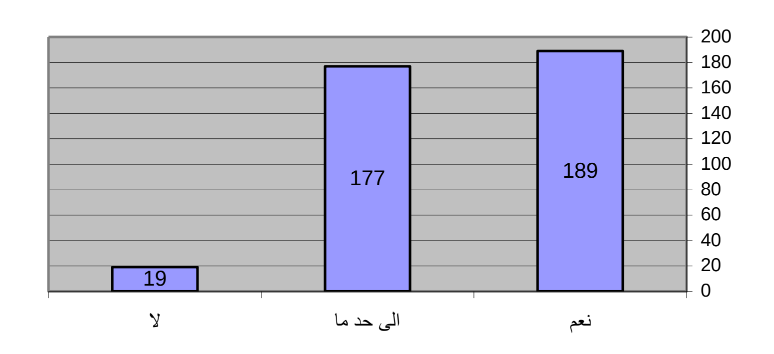
شكل رقم (4–60) يبين وضوح الأعمال التي تؤديها البلدية للمواطنين

أما عن **تعاون المواطنين مع أجهزة البلدية**، فان 9% يرون أن تعاونهم ايجابي، 20% تعاون جيد، 53% تعاون عادي، 18% عدم وجود تعاون، وهذا يدل على وجود تعاون من قبل المواطنين مع البلدية، حسب رأي المواطنين انظر الشكل (4–61).



شكل رقم (4-61) يبين مدى تعاون المواطنين مع أجهزة البلدية

أما عن **قيام المواطن بواجباته تجاه البلدية**، فان 49% يرون أنهم يقومون بواجبهم، 46% إلى حد ما يقومون بواجبهم، 5% لا يقومون بواجبهم، وهذا يتماشى مع نتائج تعاون المواطنين مع البلدية انظر الشكل (4-62).

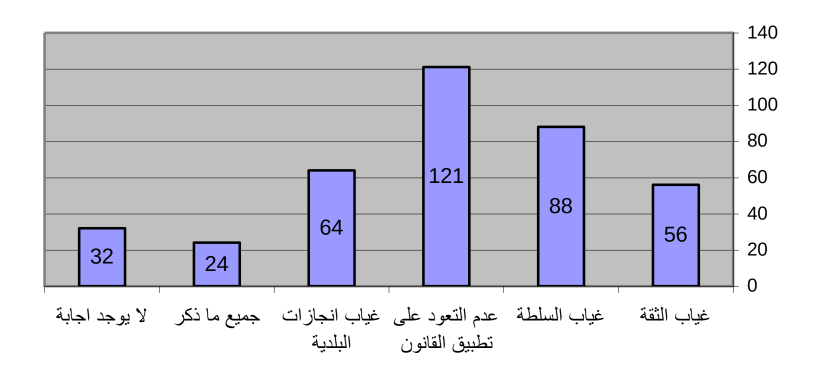


شكل رقم (4-62) يبين قيام المواطن بواجباته تجاه البلدية

و**سبب عدم تعاون المواطنين مع البلدية** فيعود حسب الشكل (4-63) إلى:

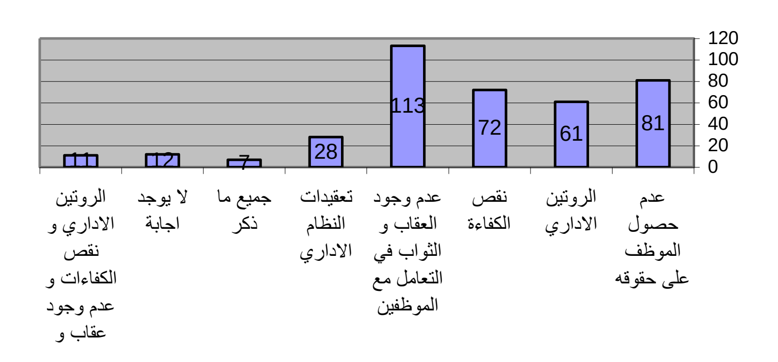
- غياب الثقة بنسبة 15%
- غياب السلطة بنسبة 23%.
- عدم التعود على تطبيق القانون بنسبة 31%.
- غياب إنجازات البلدية بنسبة 17%.
- كل ما سبق ذكره بنسبة 6%.
- لا يوجد إجابة بنسبة 8%.

وهذا يؤكد أن عدم التعود على تطبيق القانون هو السبب في عدم تعاون المواطنين، يليه غياب السلطة، ثم غياب إنجازات البلدية ثم غياب الثقة.



شكل رقم (4–63) يبين سبب عدم تعاون المواطنين مع أجهزة البلدية

أما **سبب عدم تعاون الموظف** مع المواطن حسب الشكل (4–64) فهو:

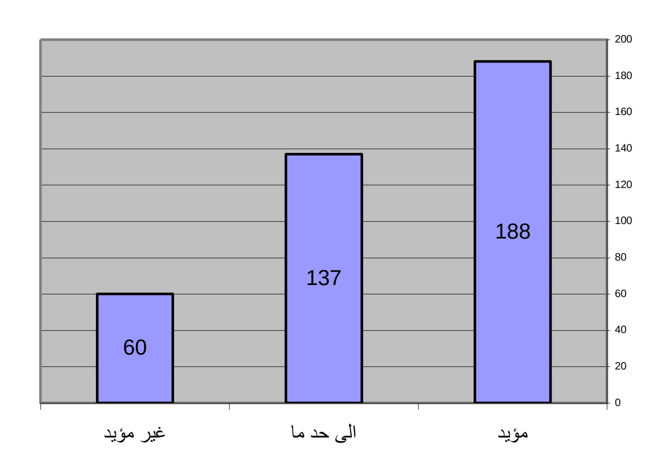


شكل رقم (4–64) يبين سبب عدم تعاون الموظف مع المواطن

- عدم حصول الموظف على حقوقه بنسبة 21%.
- الروتين الإداري بنسبة 16%.
- نقص الكفاءة بنسبة 19%.
- عدم وجود العقاب والثواب في التعامل مع الموظفين بنسبة 29%.
- تعقيدات النظام الإداري بنسبة 7%.
- الروتين الإداري، نقص الكفاءة وعدم وجود العقاب والثواب في التعامل مع الموظفين بنسبة 3%.
- جميع ما ذكر سابقا بنسبة 2%.
- لا إجابة بنسبة 3%.

بالتالي فان عدم وجود العقاب والثواب في التعامل مع الموظفين هو من أهم أسباب عدم تعاون الموظف، يليه عدم حصول الموظف على حقوقه، ثم نقص الكفاءة، ثم الروتين الإداري، وكلها معضلات يجب إيجاد حلول لها ليقوم الموظف بواجباته.

أما عن **إشراك المواطنين في عملية التخطيط العمراني**، فان 49% يؤيدون إشراكهم، 36% يؤيدون إلى حد ما، بينما 15% لا يؤيدون، مما يدل على رغبة المواطنين بالاشتراك في عملية التخطيط العمراني انظر الشكل (4-65).

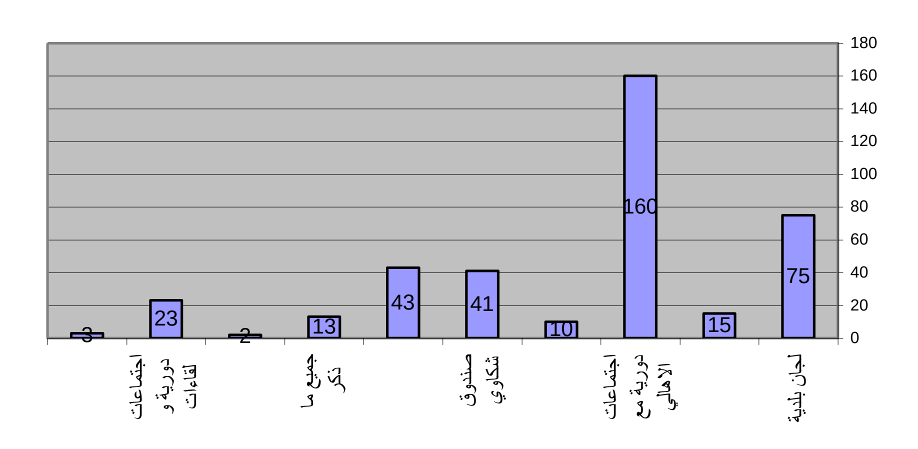


شكل رقم (4-65) يبين إشراك المواطن في عملية التخطيط العمراني

آليات المشاركة المفضلة لدى المواطنين حسب الشكل (4-66) هي:

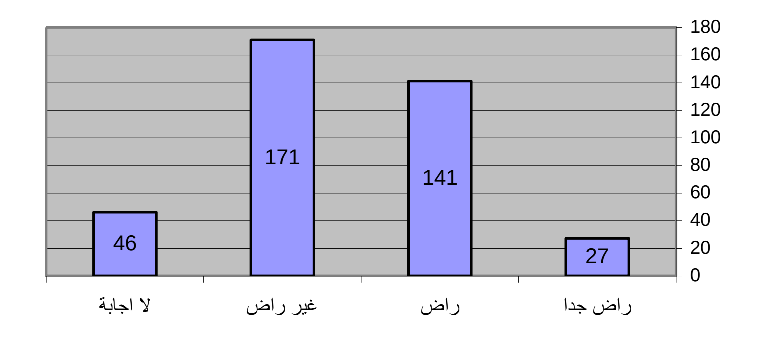
- لجان بلدية بنسبة 19%.
- اجتماعات دورية مع الأهالي بنسبة 42%.
- صندوق شكاوي بنسبة 11%.
- جميع ما ذكر سابقا بنسبة 2%.
- استمارات حول موضوع معين بنسبة 4%.
- لقاءات في مناسبات عامة بنسبة 3%.
- وسائل إعلامية وإعلانية بنسبة 11%.
- لا يوجد إجابة بنسبة 1%.
- اجتماعات دورية مع الأهالي ولقاءات في مناسبات عامة بنسبة 1%.
- اجتماعات دورية مع الأهالي، لقاءات في مناسبات عامة وصندوق شكاوي بنسبة 6%.

بالتالي فان من أهم الآليات التي يحبذها المواطنين هي اجتماعات دورية مع الأهالي، يليها لجان البلدية، ثم صندوق الشكاوي والوسائل الإعلامية.



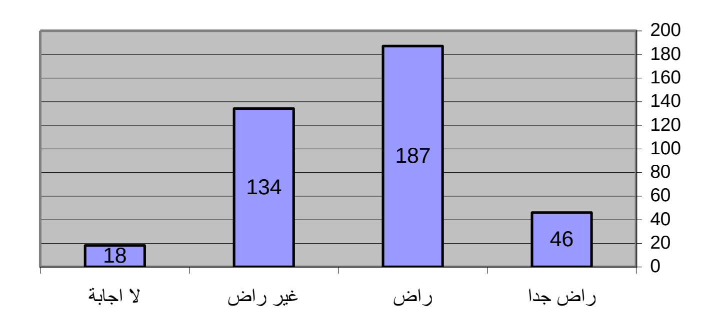
شكل رقم (4−66) يبين آليات المشاركة

رضا المواطنين عن الخدمات العامة المقدمة من قبل البلدية، نجد أن 7% راضون جدا، 37% راضون، بينما 44% غير راضون، 12% لا إجابة، أي أن الخدمات العامة لا تحظى برضا كبير من قبل المواطنين انظر الشكل (4−67).



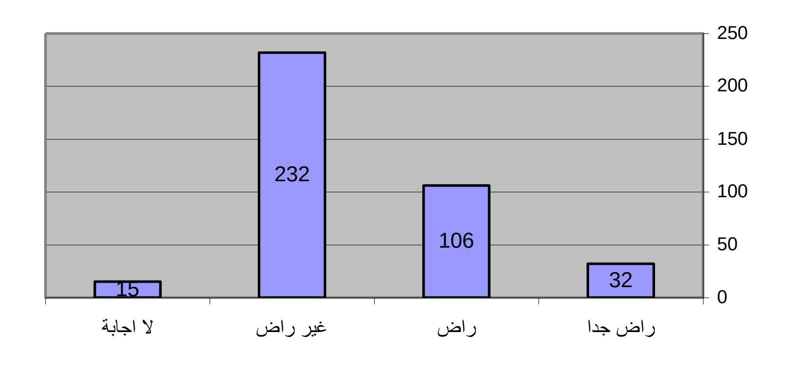
شكل رقم (4−67) يبين الرضا عن الخدمات العامة المقدمة من قبل البلدية

رضا المواطنين عن توفر المرافق العامة (مدارس، عيادات...)، نجد أن 12% راضون جدا، 49% راضون، بينما 35% غير راضون، و4% لا إجابة لديهم، نجد مما سبق أن هناك رضا اكبر على المرافق العامة من الخدمات العامة انظر الشكل (4−68).



شكل رقم (4-68) يبين الرضا عن مدى توفر المرافق العامة (مدارس، عيادات)

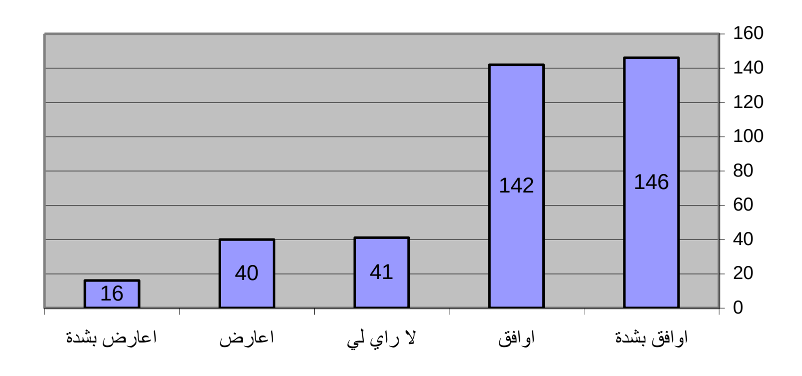
رضا المواطنين عن وضع الشوارع الحالي، نجد أن 8% راضون جدا، 28% راضون، بينما 60% غير راضون، و 4% لا إجابة لديهم، أي أن عدم الرضا عن الشوارع كبير جدا انظر الشكل (4-69).



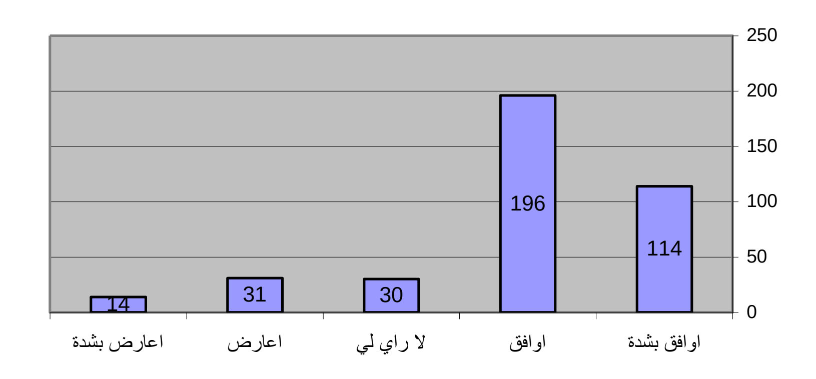
شكل رقم (4-69) يبين الرضا عن وضع الشوارع الحالي

رأي المواطنين بهدم بناء مخالف، نجد أن 38% من المواطنين يوافقون بشدة، 37% يوافقون، 11% لا رأي لديهم، 10% يرفضون، و4% يرفضون بشدة، وهذا يدل على تقبل المواطنين لفكرة هدم بناء مخالف انظر الشكل (4-70).

أما **عن رأي المواطنين بهدم بناء من اجل تطوير منطقة**، نجد أن 30% من المواطنين يوافقون بشدة، 51% يوافقون، 8% لا رأي لديهم، 8% يرفضون، و3% يرفضون بشدة، هذا مؤشر جيد يدل على تقبل المواطنين للتخطيط السليم من اجل تطوير مدنهم انظر الشكل (4-71).

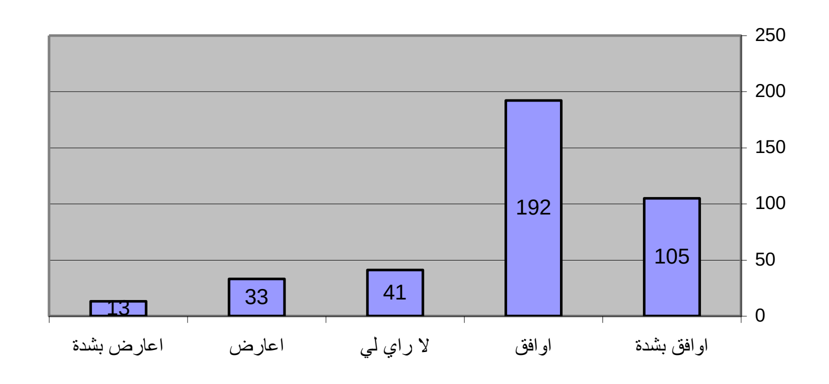


شكل رقم (4−70) يبين الموافقة على هدم بناء مخالف



شكل رقم (4−71) يبين الموافقة على هدم بناء من اجل تطوير المنطقة

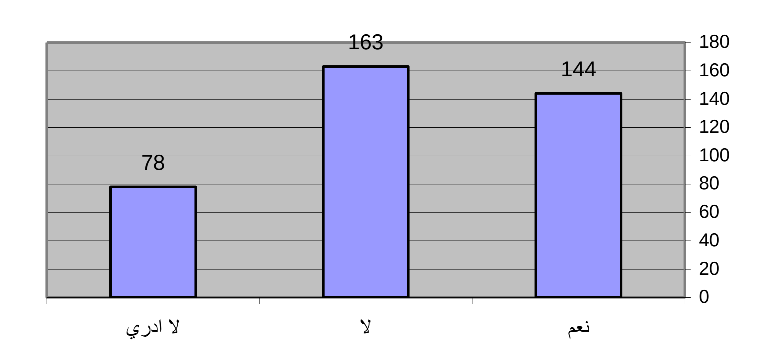
عن **رأي المواطنين بهدم بناء من اجل توسيع شارع**، نجد أن 27% من المواطنين يوافقون بشدة، 50% يوافقون، 11% لا رأي لديهم، 9% يرفضون، و3% يرفضون بشدة، وهذا يؤكد رضا المواطنين عن توسيع الشوارع وتحقيق الشروط العلمية الصحيحة لتصميمها انظر الشكل (4−72).



شكل رقم (4−72) يبين الموافقة على هدم بناء من اجل توسيع شارع

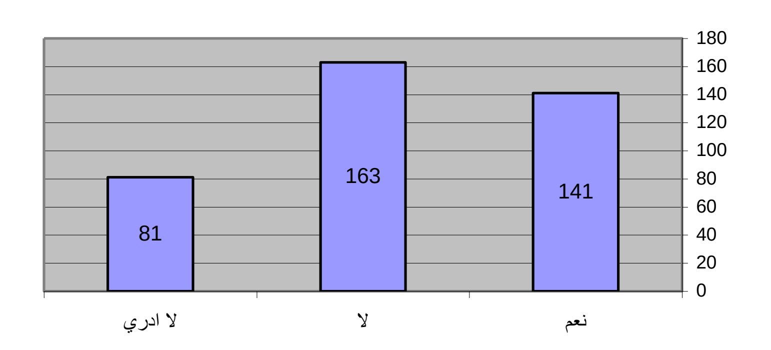
4-3-3 الإدارة الداخلية للبلدية:

قيام التخطيط على أسس علمية نجد أن 37% يرون أن التخطيط قائم على أسس علمية، 43% غير قائم على أسس علمية، بينما 20% لا رأي لديهم، و هذا مؤشر لعدم ثقة المواطنين بقيام البلدية بالتخطيط العمراني بطريقة سليمة انظر الشكل (4-73).



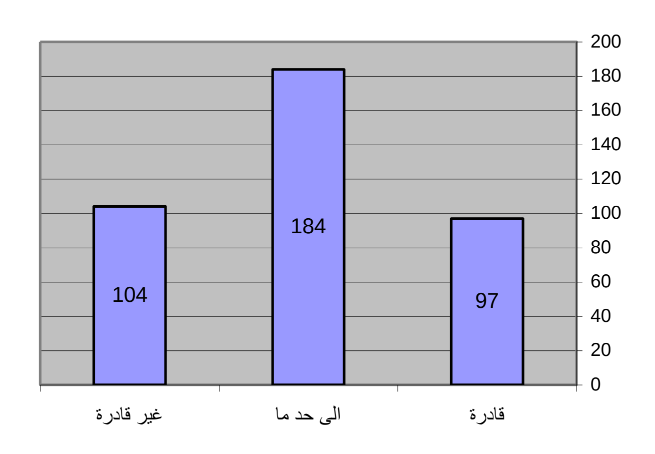
شكل رقم (4-73) يبين التخطيط العمراني قائما على أسس علمية أم لا

أما عن **قدرة البلدية القيام بالتخطيط العمراني**، فان 37% يعتقدون أن البلدية قادرة، 42% غير قادرة، 21% لا يدرون، وهذا يؤكد النتائج السابقة في عدم ثقة المواطن بقدرة البلدية على القيام بمهمة التخطيط انظر الشكل (4-74).



شكل رقم (4-74) يبين قدرة البلدية على القيام بمهمة التخطيط العمراني

كذلك بالنسبة **لقدرة البلدية عمل مخطط هيكلي شامل**، نجد أن 25% من المواطنين يرون أن البلدية قادرة، 48% قادرة إلى حد ما، 27% غير قادرة، مما يشكك في قدرات البلدية في عملية التخطيط انظر الشكل (4-75).



شكل رقم (4−75) يبين قدرة البلدية على عمل مخطط هيكلي شامل

أما سبب **عدم قدرة البلدية القيام بمهمة التخطيط** حسب الشكل(4−76) يعود إلى:

- عدم توفر الكفاءة اللازمة بنسبة 11%.
- عدم توفر الصلاحيات اللازمة بنسبة 9%.
- عدم توفر البيانات و الدراسات اللازمة بنسبة 5%.
- تدخل المحسوبية والوساطة في عملية التخطيط بنسبة 28%.
- جميع ما ذكر سابقا بنسبة 2%.
- لا يوجد إجابة بنسبة 45%.

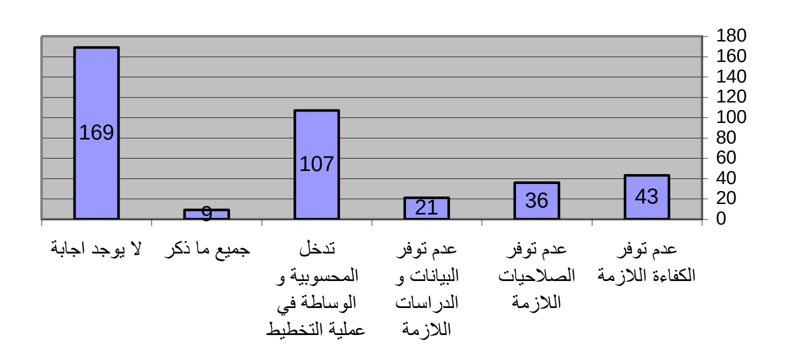
بالتالي فان من أهم أسباب عدم قدرة البلدية على القيام بالتخطيط يرجع إلى تدخل المحسوبية والوساطة مما يقلل ثقة المواطنين بالبلدية، يليه عدم توفر الكفاءة اللازمة، ثم عدم توفر الصلاحيات اللازمة.

دور البلدية في عملية التخطيط حسب الشكل (4−77) هو:

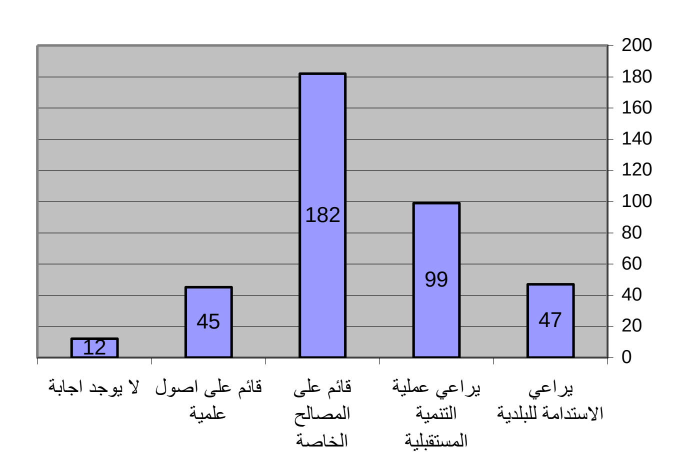
- يراعي الاستدامة للمدينة بنسبة 12%.
- يراعي عملية التنمية المستقبلية بنسبة 26%.
- قائم على المصالح الخاصة بنسبة 47%.

- قائم على أصول علمية بنسبة 12%.
- لا يوجد إجابة بنسبة 3%.

مما سبق نجد أن معظم المواطنين يرون أن التخطيط قائم على المصالح الخاصة.



شكل رقم (4-76) يبين سبب عدم قدرة البلدية على القيام بمهمة التخطيط العمراني(مخطط هيكلي)



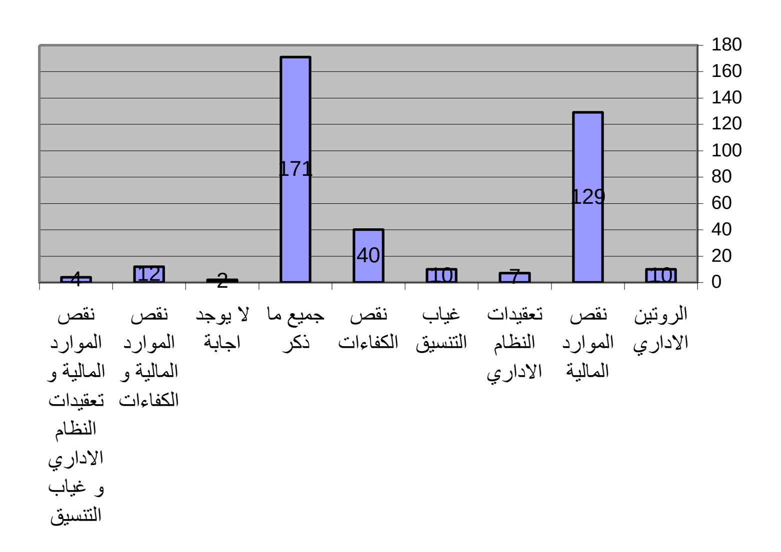
شكل رقم (4-77) يبين دور البلدية في عملية التخطيط

أما **أهم العوائق التي تواجه البلدية** حسب الشكل (4-78) فيرجع إلى:

- الروتين الإداري بنسبة 3%.
- نقص الموارد المالية بنسبة 34%.
- تعقيدات النظام الإداري بنسبة 2%.
- غياب التنسيق بنسبة 3%.
- نقص الكفاءات بنسبة 10%.
- جميع ما ذكر سابقا بنسبة 43%.
- نقص الموارد المالية ونقص الكفاءات بنسبة 3%.
- نقص الموارد المالية، تعقيدات النظام الإداري وغياب التنسيق بنسبة 1%.

- لا يوجد إجابة بنسبة 1%.

نجد مما سبق أن نقص الموارد المالية هو من أهم العوائق التي تواجه البلدية، يليه نقص الكفاءات، ثم غياب التنسيق والروتين الإداري، مما يؤكد رأي رؤساء البلديات والموظفين.

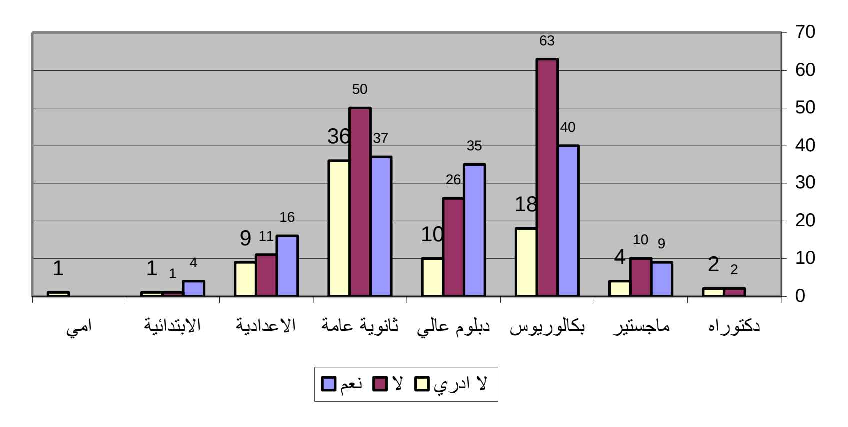


شكل رقم (4-78) يبين أهم العوائق التي تواجه البلدية

4-3-4 نتائج العلاقات بين الأسئلة:

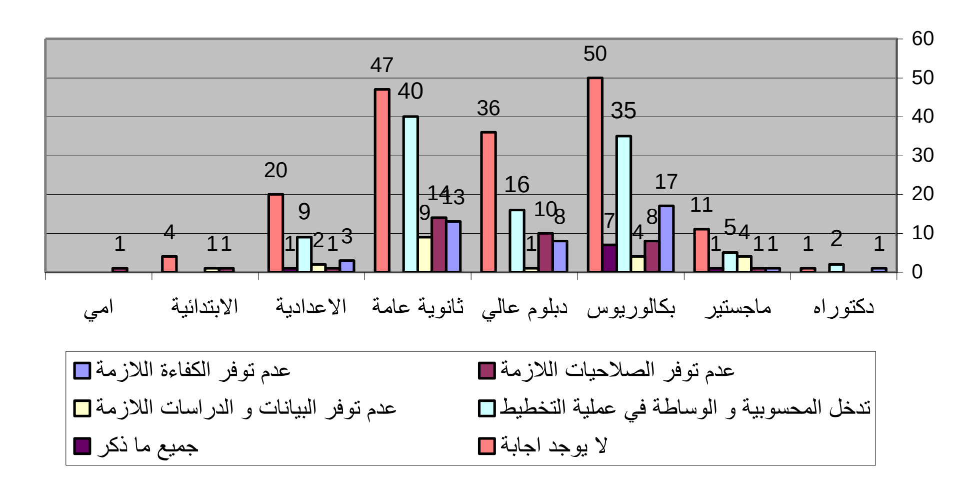
لا بد من تحليل العلاقة بين أسئلة الاستمارة والمستوى العلمي لما لهذا المتغير من اثر على أراء المواطنين، وفيما يلي تحليل لهذه العلاقات.

العلاقة بين المستوى العلمي وقدرة البلدية على القيام بمهمة التخطيط، نجد أن حملة البكالوريوس، الثانوية العامة، الماجستير والدكتوراه يرون أن البلدية غير قادرة على القيام بمهمة التخطيط بنسبة اكبر من موافقتهم على قدرتها على التخطيط. بينما حملة الدبلوم العالي، الإعدادية والابتدائية يرون أن البلدية قادرة على القيام بمهمة التخطيط، وهذا يؤكد مجددا أن معظم الحاصلين على شهادات علمية عالية يشككون بقدرة البلدية على القيام بمهمة التخطيط انظر الشكل (4-79).



شكل رقم (4-79) يبين العلاقة بين المستوى العلمي * قدرة البلدية على القيام بمهمة التخطيط

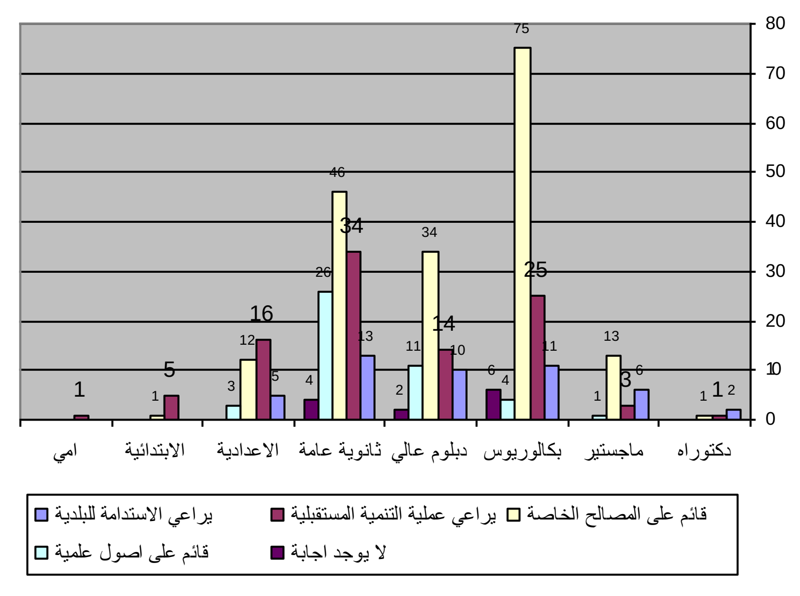
العلاقة بين المستوى العلمي وسبب عدم قدرة البلدية على القيام بمهمة التخطيط، نجد أن الأغلبية من جميع المستويات العلمية لا يوجد إجابة لديهم، بينما المعظم يرون أن تدخل المحسوبية والوساطة في عملية التخطيط هو السبب، خاصة عند حملة الثانوية العامة ثم البكالوريوس ثم الدبلوم العالي. تليها عدم توفر الكفاءة خاصة برأي حملة البكالوريوس والثانوية العامة والدبلوم العالي. ومن ثم عدم توفر الصلاحيات وخاصة عند حملة الثانوية العامة ثم الدبلوم العالي ثم البكالوريوس، وهذا يدل على وجود مشكلة في عملية التخطيط ويجب التخلص من هذه المشاكل بمراقبة عملية التخطيط وتوفير الكفاءات اللازمة انظر الشكل (4-80).



شكل رقم (4-80) يبين العلاقة بين المستوى العلمي * سبب في عدم قدرة البلدية على القيام بمهمة التخطيط

العلاقة بين المستوى العلمي ودور البلدية في عملية التخطيط، نجد أن:

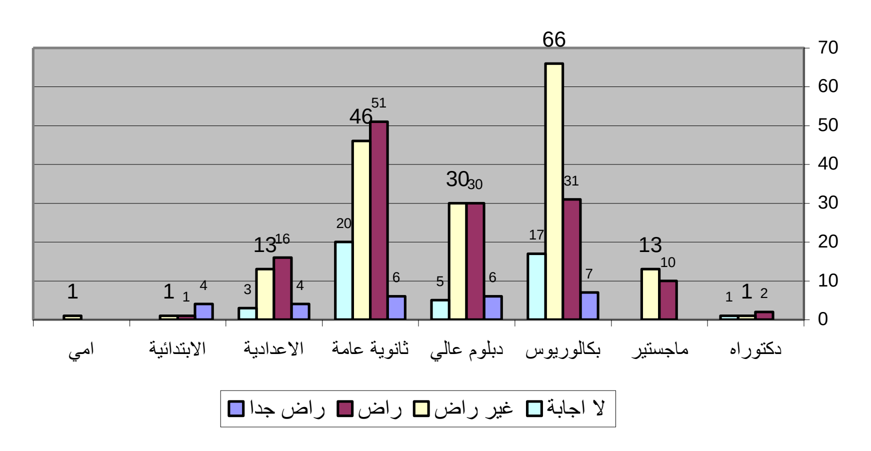
- معظم حملة الدكتوراه يرون انه يراعي الاستدامة للمدينة، والباقي يرون انه يراعي عملية التنمية المستقبلية، والجزء الآخر يرون انه قائم على المصالح الخاصة.
- حملة الماجستير فان غالبيتهم يرون أن دور البلدية قائم على المصالح الخاصة ثم يراعي الاستدامة للمدينة.
- حملة البكالوريوس فان نسبة كبيرة منهم يرون انه قائم على المصالح الخاصة ثم يراعي عملية التنمية المستقبلية ثم يراعي الاستدامة للمدينة.
- حملة الدبلوم العالي والثانوية العامة غالبيتهم أيضا يرون انه قائم على المصالح الخاصة ثم يراعي عملية التنمية المستقبلية ثم قائم على أصول علمية.
- حملة الإعدادية والابتدائية يرون أن التخطيط يراعي عملية التنمية المستقبلية ثم قائم على المصالح الخاصة.



شكل رقم (4-81) يبين العلاقة بين المستوى العلمي * دور البلدية في عملية التخطيط

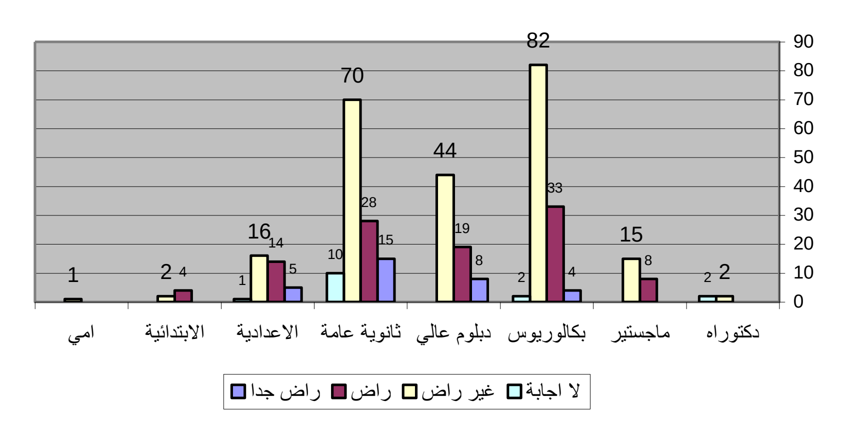
وبالتالي فانه كلما زاد المستوى العلمي زادت القناعة بان التخطيط في البلديات قائم على المصالح الخاصة انظر الشكل (4-81).

العلاقة بين المستوى العلمي والشعور بالرضا عن الخدمات العامة، نجد انه كلما زاد المستوى العلمي يقل الرضا عن الخدمات العامة، وكلما قل المستوى العلمي يزيد الرضا عن الخدمات العامة انظر الشكل (4-82).



شكل رقم (4-82) يبين العلاقة بين المستوى العلمي * الشعور بالرضا عن الخدمات العامة

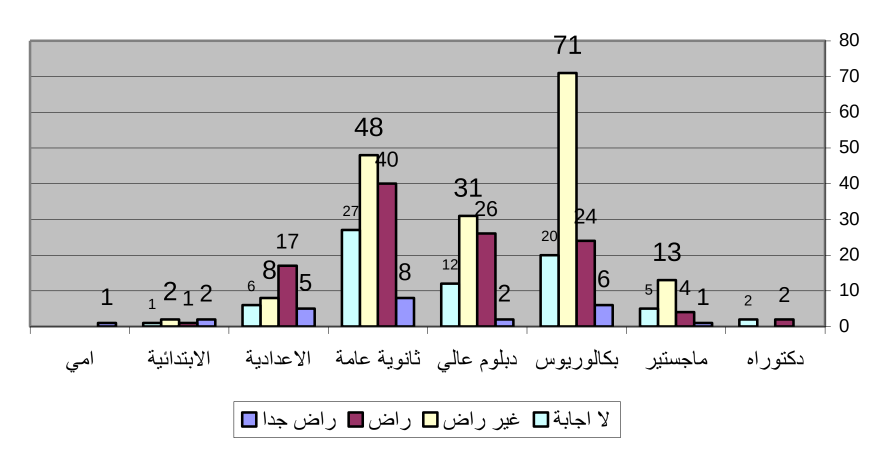
العلاقة بين المستوى العلمي والشعور بالرضا عن وضع الشوارع الحالي، نجد أن عدم الرضا اكبر بكثير عن الرضا عن وضع الشوارع الحالي، خاصة عندما يزيد المستوى العلمي، ويقل الفرق بين الرضا و عدم الرضا عن وضع الشوارع الحالي كلما قل المستوى العلمي انظر الشكل (4-83).



شكل رقم (4-83) يبين العلاقة بين المستوى العلمي * الشعور بالرضا عن وضع الشوارع الحالي

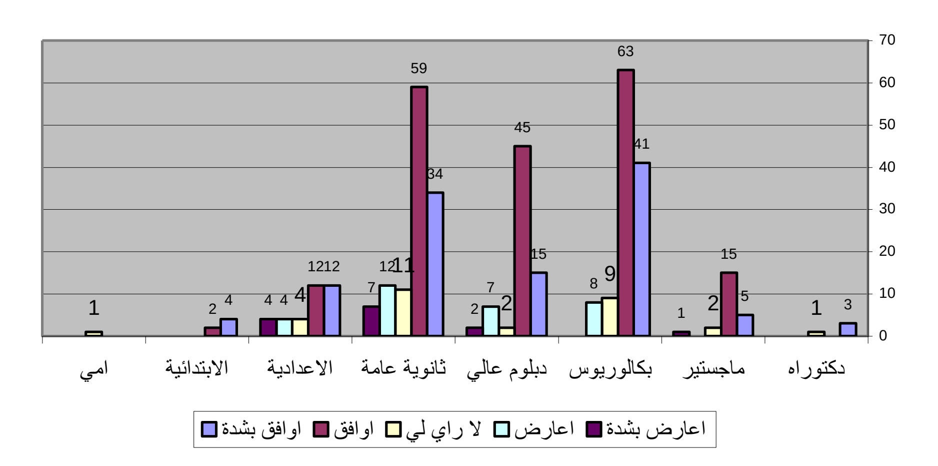
العلاقة بين المستوى العلمي والشعور بالرضا عن المخطط الهيكلي، نجد أن عدم الرضا اكبر بكثير عن الرضا عن المخطط الهيكلي، خاصة عند حملة البكالوريوس والماجستير،

ويقل الفرق بين الرضا وعدم الرضا عن المخطط الهيكلي مع زيادة نسبة عدم الرضا عند حملة الدبلوم العالي والثانوية العامة، بينما هناك رضا كبير عند حملة الإعدادية، وبالتالي فان عدم الرضا يزيد مع زيادة المستوى العلمي انظر الشكل (4-84).



شكل رقم (4-84) يبين العلاقة بين المستوى العلمي * الشعور بالرضا عن المخطط الهيكلي

العلاقة بين المستوى العلمي والموافقة على هدم بناء من اجل تطوير المنطقة، نجد أن نسبة الموافقين بشدة والموافقين كبير عند كل المستويات العلمية، أما المعارضين فنسبتهم تزيد عند حملة الإعدادية، أي كلما قل المستوى العلمي تزيد المعارضة على هدم بناء من اجل تطوير المنطقة انظر الشكل (4-85).



شكل رقم (4-85) يبين العلاقة بين المستوى العلمي * الموافقة على هدم بناء من اجل تطوير المنطقة

ملحق 5:

أحكام التنظيم الخاصة باستعمالات الاراضي

أحكام التنظيم

الحد الأدنى والحد الأعلى للإرتدادات حسب الاستعمال

الجدول (أ):

فئة الاستعمال أو المشروع	الحد الأعلى				الحد الأدنى		
	للنسبة المئوية للبناء (%)	للنسبة الطابقية (%)	لعدد الطوابق	لإرتفاع البناء (م)	للإرتداد الأمامي (م)	للإرتداد الخلفي (م)	للإرتداد الجانبي (م)
(أ) المناطق السكنية وتقسم كالتالي:							
• الأبنية السكنية العالية	36	288	8	28	12	8	8
• منطقة سكن (أ) مرتفع	40	240	6	22	5	6	6
• منطقة سكن (أ)	36	144	4	15	5	5	4
• منطقة سكن (ب)	42	168	4	15	5	4	3
• منطقة سكن (ج)	48	192	4	15	4	4	3
• منطقة سكن (د)	52	156	3	12	3	3	3
• منطقة السكن الشعبي المتصل	60	180	3	12	3	3	-
• البلدة القديمة	حسب ما تقرره اللجنة المختصة مع مراعاة أحكام الأبنية المجاورة						
(ب) المكاتب	حسب المنطقة التي تقع فيها		5	18	حسب المنطقة التي تقع فيها		
(ج) المباني العامة	36	216	6	22	10	10	8
(د) المرافق السياحية	30	180	6	22	10	5	5

الجدول (ب):

فئة الاستعمال أو المشروع	الحد الأعلى				الحد الأدنى		
	للنسبة المئوية للبناء (%)	للنسبة الطابقية (%)	لعدد الطوابق	لإرتفاع البناء (م)	للإرتداد الأمامي (م)	للإرتداد الخلفي (م)	للإرتداد الجانبي (م)
(هـ) السكن الريفي	10% بحد أقصى 300م2	20	2	8	12	7	7
(و) السكن الزراعي ويقسم كالتالي:							
• مساحة القطعة (3600)م2 فأكثر	15% بحد أقصى 600م2	30	2	8	12	10	10
• مساحة القطعة من (2000)م2 إلى (3599)م2	20% بحد أقصى 540م2	40	2	8	10	10	10
• مساحة القطعة من (1000)م2 إلى (1999)م2	25% بحد أقصى 400م2	50	2	8	10	7	5
• مساحة القطعة من (600)م2 إلى (999)م2	30% بحد أقصى 250م2	60	2	8	7	5	5
• مساحة القطعة (599)م2 فأقل	30% بحد أقصى 180م2	60	2	8	7	4	4

الجدول (ج):

فئة الاستعمال أو المشروع	الحد الأعلى				الحد الأدنى		
	للنسبة المئوية للبناء (%)	للنسبة الطابقية (%)	لعدد الطوابق	لإرتفاع البناء (م)	للإرتداد الأمامي (م)	للإرتداد الخلفي (م)	للإرتداد الجانبي (م)
(ز) المناطق التجارية وتقسم كالتالي:							
• التجاري المحلي	تطبق أحكام التنظيم للاستعمال السكني الذي يقع فيه						
• التجاري الطولي (العادي)	70	420	6	23	-	4	4م بعد عمق بناء 14م
• المعارض التجارية	42	252	6	23	10	6	4
• المركز التجاري الرئيسي	55	330	6	23	10	6	-
• المركز التجاري الفرعي	50	200	4	16	10	5	-
(ح) المناطق الصناعية وتقسم كالتالي:							
• المجمعات الصناعية الكبرى	50	300	غير محدد	غير محدد	10	8	6
• الصناعات	50	300	6	23	10	5	4
• الصناعات الخفيفة والحرفية	50	300	4	16	6	4	3

نظام مواقف المركبات

نوع الاستعمال	نوع المركبات	
(1) المباني السكنية	**خصوصي**	
• بناية اقل من 150 م2	موقف واحد	
• بناية اكثر من 150 م2 (فيلا)	موقفين	
• شقق داخل عمارة من طوابق	موقف لكل شقة	
• سكن طلاب	موقف لكل 50 م2	
• بيت العجزة	موقف لكل 80 م2	
(2) المباني التجارية:	**خصوصي**	**شحن**
• حوانيت ودكاكين تجارية لغاية (2000) م2	موقف لكل 25 م2	موقف لكل 400 م2
• مخازن لغاية (500) م2	موقف لكل 30 م2	موقف لكل 500 م2
• فوق (500) م2 ولغاية (2000) م2	موقف لكل 35 م2	موقف لكل 700 م2
• مخازن ودكاكين مختلفة من (2000) م2 ولغاية (10000) م2	موقف لكل 45 م2	موقف لكل 1200 م2
• أكثر من (10000) م2	موقف لكل 50 م2	موقف لكل 1500 م2
(3) مكاتب:	**خصوصي**	
• مكاتب عامة مثل بريد، بنك	موقف لكل 30 م2	
• مكاتب مختلفة	موقف لكل 40 م2	
(4) صالات وأماكن الترفيه:	**خصوصي**	**باصات**
• مسارح وما شابهها	موقف لكل 5 م2	موقف لكل 200 م2
• دور السينما	موقف لكل 20 م2	موقف لكل 300 م2
• قاعات أفراح	موقف لكل 30 م2	موقف لكل 300 م2
• مطاعم وكافتيريا	موقف لكل 20 م2	موقف لكل 500 م2 وأيضا موقف واحد لشاحنة
(5) فنادق:	**خصوصي**	**باصات وشحن**
• فندق داخل مدينة	موقف لكل 4 غرف	موقف لباص واحد على الأقل وموقف لشاحنة واحدة على الأقل
(6) مؤسسات تعليمية:	**خصوصي**	**باصات**
• مدرسة أساسية	موقف لكل صف	موقف واحد
• مدرسة ثانوية أو تأهيلية	موقف لكل صف	موقف واحد
• جامعة أو كلية	موقف لكل 80 م2	موقف واحد
• مكتبة	موقف لكل 100م2	
(7) عيادات طبية:	**خصوصي**	**باص أو سيارة اسعاف**
• مركز طبي	موقف لكل غرفة	موقف واحد لسيارة طوارئ
• مستشفى كبير	موقف لكل غرفتين	مكان لوقوف سيارات طوارئ ومكان لوقوف باص

ملاحظات على المخططات الهيكلية المتعاقبة لمدينة جنين:

1.الهيكلي لسنة 1947:

- مساحة المشروع 4400 دونم .
- عدد السكان 2500 نسمة .
- نسبة مساحة الهيكلي إلى السكان 1.76 دونم /فرد .
- قام بوضع المخطط الهيكلي الانتداب البريطاني في حينه .

2.الهيكلي لسنة 1962 :

- مساحة المشروع 4000 .
- عدد السكان حالي 12000 نسمة .
- نسبة مساحة الهيكلي إلى السكان 0.333 دونم/ فرد .
- قام بوضع المخطط الهيكلي الحكومة الأردنية في حينه .
- تم تخفيض مساحة الهيكلي السابق .
- تم إخراج الأراضي المقام عليها المخيم من المخطط السابق .

3. الهيكلي لسنة1993 :

- مساحة المشروع 7500 دونم .
- عدد السكان حوالي 30000 نسمة .
- نسبة مساحة الهيكلي إلى السكان 250 دونم / فرد
- قام بوضع المخطط الهيكلي المجلس البلدي في حينه بواسطة المهندس شلومو خياط
- تم ضم الأراضي المقام عليها المخيم للمخطط .